

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR
LANDRY BONANGO NGONTOGO**

**L'EFFET DES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE DES
ENTREPRISES EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET :
CAS DES FIRMES DE GÉNIE-CONSEIL DU QUÉBEC**

SEPTEMBRE 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Cette recherche traite de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet. Elle vise à mettre en relief les pratiques de GRH qui sont le plus souvent appliquées en contexte de gestion de projet et surtout de vérifier leurs effets sur la performance organisationnelle. Afin d'arriver à cet objectif, cette recherche évoque les différentes pratiques présentées par certains auteurs en gestion de projet comme étant stratégiques et susceptibles de favoriser les conditions de la performance organisationnelle.

D'un point de vue pratique, il en résulte une vision plus appropriée des pratiques de GRH en gestion de projet permettant aux autres chercheurs de mieux les percevoir et de mieux les utiliser en gestion de projet. Nous avons effectué notre recherche auprès de quarante huit firmes québécoises de génie-conseil qui semblent s'appuyer énormément sur les activités de GRH pour la réalisation de leurs projets

Cependant, nos résultats démontrent qu'il existe des corrélations positives évidentes entre certaines pratiques de GRH et les indicateurs de performance organisationnelle. Les résultats obtenus soutiennent dans une certaine mesure l'approche universaliste. À titre d'exemple, des pratiques telles que la formation influencent positivement la

performance. D'un autre côté, on note également des pratiques qui ne sont pas liées positivement à l'efficacité, c'est le cas de la rémunération incitative. À cet effet, nous sommes en droit de croire qu'une étude plus approfondie des activités de GRH auprès d'un autre échantillon d'entreprises permettrait d'avoir des résultats plus intéressants, et qui militeraient fortement en faveur du renforcement de la thèse universaliste. Cependant, devant les limites observées, bien d'autres voies de recherche restent à explorer.

REMERCIEMENTS

Pour réaliser cette recherche, la présence d'un certain nombre de personnes a été nécessaire. Parmi celles-ci, je voudrais tout d'abord remercier sincèrement mon directeur de recherche, Monsieur Michel Arcand, pour son aide, ses conseils et son support qu'il n'a cessé de m'apporter tout au long de ce processus de recherche. Je remercie également les professeurs Denis Pettigrew et Bruno Fabi pour avoir participé à la correction de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à l'endroit de mes sœurs, mes frères et neveux, qui n'ont jamais cessé de me soutenir moralement, matériellement et financièrement durant cette grande aventure.

Tania, je ne t'oublie pas, car c'est à tes côtés que j'ai commencé cette aventure. Pour ta compréhension et tes conseils, reçois mes remerciements. Tous mes remerciements à Serge Ongali pour m'avoir aidé à réaliser la partie statistique de ce travail.

Je voudrais adresser des remerciements sincères à l'endroit de Monsieur Juste Valère Okologo W'Okambat, mon frère aîné, à qui je ne cesserai de dire merci pour le soutien indéfectible qu'il m'a toujours apporté. "Yaya", voici le fruit de tous les efforts et l'espoir que tu as placé en moi, encore une fois merci.

Tous mes remerciements sont adressés à mes amis qui ont toujours cru en moi (Patrick, Hyacinthe, Christian, Nick, Murielle, et Isaac). Je ne saurais oublier de remercier tous ceux qui de loin ou de près m'ont soutenu dans cette recherche.

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour m'avoir donné la vie. Papa, j'aurais voulu que tu sois là pour voir le travail de ton fils. Maman, ce travail te revient, car sans toi, je ne serais pas là.

Yaya Juste Valère Okologo, pour tout ce que tu n'as jamais cessé de faire pour moi, ce travail t'appartient

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
DÉDICACE	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES figures	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE	7
1.1 Introduction	7
1.2 Pertinence du sujet	8
1.3 Apport de la recherche pour la gestion de projet	9
1.4 Question générale de recherche	11
CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE	14
2.1 Introduction	14
2.2 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)	15
2.3 Les paradigmes théoriques stratégiques des ressources humaines	19
2.3.1 Le modèle de la comptabilité des RH (CRH)	19
2.3.2 Le modèle de la planification stratégique des RH	22
2.3.3 Le modèle de la compétitivité des RH	27
2.3.4 Le modèle de la compétence des RH	30
2.4 Fondements théoriques de l'approche universaliste	31
2.4.1 La théorie des ressources stratégiques.....	33
2.4.2 La théorie du capital humain	35
2.4.3 La théorie de l'agence	38
2.4.4 Les perspectives psychosociologiques	40
2.5 Présentation des études empiriques liant la GRH à la performance organisationnelle	43
2.5.1 Études empiriques	43
2.5.2 Analyse critique des études empiriques	57
2.5.3 Hypothèse de travail.....	61
2.5.4 Conclusion sur les études empiriques.....	61
2.6 Présentation du modèle théorique retenu dans cette étude	62
2.6.1 Présentation des variables indépendantes.....	63
2.6.2 Présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle.....	71

2.6.3	Présentation des variables de contrôle.....	75
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE		77
3.1	Introduction	77
3.2	Terrain de l'étude : les firmes de génie-conseil du Québec	78
3.2.1	Présentation des firmes de génie-conseil.....	78
3.2.2	Pourquoi les firmes de génie-conseil?.....	81
3.3	Échantillonnage	82
3.4	Instrument de mesure	85
3.5	La mesure des variables indépendantes.....	87
3.6	La mesure des variables dépendantes	88
3.7	La mesure des variables de contrôle.....	89
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS		90
4.1	Introduction	90
4.2	Présentation des résultats de la recherche	90
4.2.1	Analyse du niveau d'implantation des pratiques RH	91
4.2.2	Analyse des résultats de corrélation et de régression linéaire.....	104
4.2.3	Analyse de régression multivariée du modèle global	113
CHAPITRE 5 – DISCUSSION.....		117
5.1	Introduction	117
5.2	Interprétation des résultats	117
5.3	Opportunités de recherche	118
CONCLUSION		120
ANNEXES		124
BIBLIOGRAPHIE		137

LISTE DES TABLEAUX

1	Définition de la GSRH	17
2	Répartition des pratiques par échelles	92
3	Planification des RH	93
4	Accueil	94
5	Sélection (5a)	95
6	Sélection (5b & 5c)	96
7	Analyse des emplois(6a)	97
8	Analyse des emplois(6b)	98
9	Analyse des emplois(6c)	99
10	Rémunération incitative (7a à 7c)	100
11	Rémunération incitative (7d)	101
12	Évaluation du rendement (8a&8b)	102
13	Formation (9a&9b)	103
14	Planification des carrières	104
15	Résultats liés à l'analyse des régressions linéaires	107

LISTE DES FIGURES

1	Modèle de planification des RH	23
2	Le plan stratégique d'entreprise	26
3	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon la thèse universaliste	32
4	Modèle de recherche	63
5	Revenus de l'industrie canadienne du génie-conseil	79
6	Diversité des activités des firmes de génie-conseil	80

La connaissance est forcément pratique :
elle change le connu.

J-P. Sartre

INTRODUCTION

Les années des trente glorieuses ont constitué une période durant laquelle l'humain n'était qu'un rouage parmi tant d'autres, alors que les années qui suivront, condamneront les entreprises, les chercheurs et tous les acteurs économiques à reconsidérer la place de la gestion des ressources humaines au sein des organisations.

En effet, la littérature des sciences de gestion montre que la GRH n'est pas en soi une question nouvelle car, longtemps, elle avait existé et jouait un rôle secondaire dans l'équation de toute entreprise. L'avènement de ce millénaire va marquer un tournant important dans le domaine de la GRH. On voit déjà se dessiner et prendre racine plusieurs orientations nouvelles qui s'imposent à toutes les catégories d'entreprises à l'échelle mondiale.

En premier lieu, on constate que l'instabilité du contexte économique et la compétitivité accrue sont des éléments suffisants, qui interpellent les entreprises à reconsidérer la place de la GRH dans les organisations. De nos jours, l'économie n'est

plus basée sur la recherche de faibles coûts de production par le biais des économies d'échelle comme dans les années 70, puisque les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel sont devenues plus accessibles et plus faciles à imiter. Le capital est devenu quant à lui beaucoup plus mobile et accessible à tous, les progrès technologiques ont permis d'améliorer la qualité des produits, de réduire les coûts de production. Il appartient désormais aux entreprises de pouvoir s'appuyer sur la GRH pour se moderniser à travers des actions de réorganisation, de restructuration, et de revitalisation.

En deuxième lieu, la croissance vertigineuse de certains secteurs de pointe et le besoin de diversifier les stratégies de compétition apparaissent également comme des facteurs favorisant d'énormes contraintes organisationnelles et entraînant de fortes répercussions sur les ressources humaines. Certains chercheurs affirment même que les organisations qui réussissent à implanter les pratiques de GRH, auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront une performance organisationnelle supérieure à leurs concurrents (Arthur, 1994 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Huselid et Delaney, 1994 ; Huselid, 1995 ; Ichniowski, Shaw et Prennusch, 1995 ; Schuler et Jackson, 1998 ; Snell et Dean, 1992). Il faut également souligner le comportement et les attentes des consommateurs qui sont devenus de plus en plus exigeants en termes de qualité et de service (Becker et Huselid, 1998; Pfeffer, 1994; Whitfield et Poole, 1997).

Malgré ce contexte assez particulier, les entreprises qui peuvent prospérer sont celles qui vont accorder un intérêt considérable à la GRH, en essayant d'avoir une main-d'œuvre compétente et à assurer des stratégies organisationnelles adéquates.

En troisième lieu, cette résurgence des préoccupations « *ressources humaines* », liée en partie à la conjoncture économique mondiale, à la décentralisation des grandes dimensions, à l'attrait des nouvelles cultures organisationnelles et au déclin du syndicalisme, a rendu essentielle l'intégration de la GRH au processus stratégique organisationnel. Dorénavant, les entreprises doivent poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation d'un personnel qualifié correctement rémunéré. La GRH connaît depuis quelques décennies une progression ininterrompue et donne également lieu à de nombreux développements académiques, tant en Europe qu'en Amérique du Nord et en Asie, tout en favorisant l'harmonisation des pratiques de GRH selon un modèle d'inspiration nord-américain.

Actuellement, qu'il s'agisse d'une grande, moyenne voire une petite entreprise, il est à noter que cette GRH s'aligne désormais sur les pratiques bien définies, de complexité variable, mais accessibles à la vaste majorité des gestionnaires. Ces pratiques favoriseraient l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour les organisations qui les adoptent (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Wood, 1999).

La pénurie de compétence dans certains secteurs, la diversification de main-d'œuvre, la recherche d'un équilibre entre la vie de famille, les exigences de travail et le vieillissement des travailleurs sont quelques-uns des nombreux facteurs qui justifient impérativement l'expansion de la GRH dans les entreprises. Il faut dire qu'aucune entreprise ne va plus échapper à cette nouvelle donne qui caractérise fortement la situation économique du monde actuel. Les entreprises sont amenées à adopter diverses stratégies, qui leur permettront à l'avenir d'avoir une vision d'ensemble de leurs objectifs fondamentaux.

Les dimensions de ces objectifs qui se rattachent aux RH doivent être évidentes, ce qui favorise inéluctablement le recours à la gestion stratégique des ressources humaines. Tous les changements majeurs auxquels on a assisté ces derniers temps ont eu pour effet de modifier sensiblement les conditions de réussite des entreprises et obligé plusieurs d'entre elles à réviser leur mode de gestion, de même que leur structure organisationnelle ainsi que leur façon d'organiser le travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Recourir à la gestion stratégique des ressources humaines consiste à évoquer cette forme de gestion particulière qui vise à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité organisationnelle. Le concept de GSRH ne date pas d'hier et suppose la compréhension de la notion de stratégie.

Déjà plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, le philosophe chinois Souen-Tsu, auteur de Ping-fa, décrivait l'art de la stratégie militaire comme « *une pratique visant par l'analyse, à élaborer des manœuvres avant le début des combats et à assurer l'acquisition des aptitudes nécessaires à l'action stratégique* ». D'autres auteurs, notamment Clausewitz au 20^{ième} siècle, ont fourni de nouvelles théories sur la question. Il faut juste rappeler que les stratégies ont été intégrées depuis des siècles dans les systèmes politiques et militaires et ce n'est que tout récemment que des chercheurs ont commencé à étudier leurs applications possibles dans le domaine des affaires.

Les entreprises de gestion de projet n'échappent pas à cette règle, puisqu'elles sont également concernées par les nouvelles conditions particulières qui caractérisent le monde des affaires d'aujourd'hui. En contexte de gestion de projet, les firmes d'ingénierie ont souvent recours à de nombreuses stratégies qui visent essentiellement à innover davantage les gammes de produits, à rationaliser (ou maintenir les profits) et à sauvegarder l'entreprise en se distinguant de la concurrence (Julien et Marchesnay, 1996). Force est de constater que quelque soit la stratégie retenue, les entreprises sont souvent obligées de collaborer avec les ressources humaines (Guérin, 1995; Julien et Jacob, 1996; Julien, Carrière, Raymond et Lachance, 1993). En outre, plusieurs chercheurs ont montré l'importance pour une entreprise de tenir compte davantage de ses ressources humaines lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie de concurrence (Capelli et Crocker-Hefter, 1996; Grant, 1991; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Pour preuve, aucun investissement en

nouveau mode de production, ou nouvelle technologie, ne saurait augmenter la productivité et la rentabilité de l'entreprise si elle ne dispose pas déjà de ressources humaines compétentes et d'une infrastructure adéquate pour leur gestion. Barnard (1948) a souligné dans ce cas que *« ce sont les individus qui constituent une organisation et l'efficacité de celle-ci dépend non seulement de la façon de les grouper et de les structurer, mais aussi de la qualité de chacun d'entre eux »*.

A cet effet, dans les pages qui suivent, il sera question d'exposer en détail le plan du travail. À cet effet, nous allons exposer les objectifs et la question générale de recherche dans le premier chapitre.

Le deuxième chapitre représente, quant à lui, l'élément moteur de cette recherche. Il symbolise la pierre d'assise sur laquelle s'érige l'entièreté de l'étude. Ce chapitre se veut une occasion de présenter les différents modèles stratégiques, les fondements théoriques et les études empiriques en faveur de l'approche universaliste.

Pour le troisième chapitre, il sera question d'exposer les aspects méthodologiques de la recherche, alors que le quatrième chapitre permettra de présenter les résultats et diverses observations sur l'étude.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction

Depuis peu, la gestion des ressources humaines (GRH) semble constituer un élément stratégique des plus importants dans l'organisation. À cet effet, il convient de citer Pfeffer (1998b) qui avait affirmé que la gestion des ressources humaines est devenue désormais l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. Malgré ces affirmations, il nous apparaît nécessaire de nuancer notre jugement car, aujourd'hui encore, la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle demeure un sujet de débat entre les chercheurs (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). Actuellement, plusieurs recherches restent à faire pour éclairer le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle.

Notre étude cherche à valider l'approche universaliste en contexte de gestion de projet en apportant en même temps un éclairage supplémentaire au domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Pour ce faire, dans ce premier chapitre, il s'agira de montrer l'intérêt, les apports de la recherche et la question générale de recherche.

1.2 Pertinence du sujet

Dans le contexte actuel de la croissance des entreprises et de la compétition qu'elles se livrent au plan local, national et international, la gestion des employés va influencer certainement la performance de ces organisations (Hewlet, 1991). En effet, de nos jours, il est admis que le bon fonctionnement des entreprises dans l'économie sera lié en grande partie aux actifs intangibles voire aux personnes qui composent ces organisations (Sveiby, 1997). Mais, l'idée soutenue par certains chercheurs qui évoquent le fait que la GRH soit un avantage concurrentiel n'est pas nouveau, car d'autres auteurs ont prouvé que les pratiques de GRH apportent bel et bien une valeur ajoutée aux entreprises (Portwood et Eichinger, 1985). Il convient de chercher à savoir si la GRH peut toujours constituer un avantage compétitif dans un contexte de gestion de projet.

La pertinence de notre recherche s'explique par le fait que la gestion de projet est un domaine qui s'appuie énormément sur les ressources humaines (gestionnaire de projet, chargé de projet, équipe de projet, etc.). Puis, certains auteurs voient dans la gestion de projet une approche permettant d'assouplir le modèle classique d'organisation et, par le fait même, une des caractéristiques importantes des entreprises à succès (Peters et Waterman, 1982). En dépit du rôle indispensable que peut jouer la gestion de projet, force est de constater que le niveau de formalisation des pratiques de GRH est peu élevé dans les organisations de gestion de projet, tandis que le succès d'un projet tout en suivant les règles de respect des contraintes de coûts, de temps et de qualité (Baker et al., 1983; Ménard, 1981) dépend énormément des ressources humaines de l'organisation.

A cet effet, Dinsmore (1984) évoque que la GRH est une fonction de management considérée comme la fonction de support la plus importante en gestion de projet. Voilà qui explique sans doute l'importance croissante que ne cesse de prendre la gestion de projet de nos jours en s'imposant comme une véritable forme organisationnelle et de gestion dans toutes les sphères d'activités.

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif visé peut être finalement le fait de vouloir effectuer le diagnostic des pratiques de GRH qui favorisent la performance dans le contexte des entreprises de gestion de projet. Cette étude permettra sans doute d'énumérer les pratiques qui sont utilisées dans les organisations de gestion de projet et de les évaluer dans le cadre de la performance organisationnelle. Elle contribuera par la même occasion, à améliorer les besoins, apporter des pistes de solution et surtout à développer des connaissances pertinentes qui permettront d'explicitier et de renforcer la relation GRH et gestion de projet du point de vue performance organisationnelle. On est en mesure de dire finalement que les connaissances engendrées pourront servir de pistes aux développements des futures recherches et, surtout, à favoriser la formalisation des pratiques de GRH en gestion de projet, pratiques quasi-inexistantes actuellement.

1.3 Apport de la recherche pour la gestion de projet

Dinsmore (1984), a contribué à montrer dans ses travaux que la GRH est la fonction de support la plus importante en matière de gestion de projet. Mais, force est de constater que la gestion de projet, constituant une approche de gestion particulière, se

différencie de la gestion traditionnelle qui, elle, engendre des problèmes de gestion indéniables dont certains affectent les ressources humaines. On peut, par exemple, citer le type de qualification (technique versus managérielle) attendue par les gestionnaires de projet (Casey, 1978; Gullet, 1972), l'affectation des ressources humaines et les nombreux conflits juridictionnels qui en découlent (Archibald, 1976; Butler, 1973; Kerzner, 1989), l'intégration des employés à des nouvelles équipes de projets (Butler, 1973; Thamhain et Wilemon, 1975), la double autorité dont les membres des équipes de projet font souvent l'objet (Beaudry et Fabi, 1983; Reeser, 1969; Love, 1997).

Si l'on adhère à l'affirmation de Dinsmore (1984), on est en droit de penser que les pratiques de GRH sont indispensables en contexte de gestion de projet. Toutes les insuffisances que nous venons de relever sont du moins, de façon partielle, relatives à une fonction particulière du management qui n'est autre que celle de la GRH. Or que savons-nous de la GRH dans les entreprises de gestion de projet?

En s'appuyant sur certains volumes qui traitent de la GRH (Bélanger et al., Byars et Rue, 1984; Cascio, 1986), on pourra dans notre étude présenter des pistes qui sont susceptibles d'améliorer les connaissances des pratiques de GRH en matière de gestion de projet.

Premièrement, avec cette recherche, on sera à même de pouvoir identifier les pratiques de GRH qui ont une importance considérable en contexte de gestion de projet.

Ces pratiques devront répondre aux recommandations du Project Management Institute (Kane, 1986), ce qui va constituer un début de solution au manque de connaissances constaté dans le cadre des pratiques de GRH en contexte de gestion de projet.

Deuxièmement, la GRH étant considérée comme la fonction de support la plus importante en gestion de projet (Dinsmore, 1984), cette recherche va favoriser l'avènement de l'expertise en GRH dans le domaine de la gestion de projet.

En plus, cela aura pour enseignement d'éviter de limiter les pratiques de GRH en gestion de projet à celles qui sont considérées comme les plus courantes et qui sont rapportées dans les volumes spécialisés (Belcourt, Sherman, Bohlander et Snell, 1996; Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre Des Horts, 1992). L'avantage qui peut résulter de cette situation est le fait de permettre un certain développement des pratiques de GRH dans les organisations en gestion de projet.

1.4 Question générale de recherche

Des études cherchant à établir le lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises existent, mais demeurent assez rares (Delery et Doty, 1996). La majorité de ces études ont cependant porté sur des entreprises traditionnelles, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de connaissance en contexte de gestion de projet. D'ailleurs, l'article de Fabi et Pettersen (1992) intitulé « *les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet* » paru dans « *International*

Journal of Project Management » (1992) avait fait remarquer le besoin d'explorer cette relation, pour la simple raison que l'implantation des pratiques de GRH et l'impact qu'elles peuvent avoir sur la performance de l'entreprise intéressent plusieurs gestionnaires de projet. Pour cela, nous retiendrons le cas d'un gestionnaire de projet qui cherche à appliquer certaines pratiques de GRH dans son organisation afin d'accroître son niveau de performance organisationnelle.

De ce fait, nous chercherons dans notre étude à répondre à la question suivante : *Est-il avantageux en contexte de gestion de projet d'appliquer certaines pratiques de GRH ?* Il s'agit précisément de vérifier si certaines pratiques de GRH comme, le suggère la thèse universaliste, semblent influencer positivement la performance organisationnelle en contexte de gestion de projet.

Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra prendre connaissance du cadre théorique, au chapitre 2, qui montre le contexte sur lequel s'appuie notre recherche, de la définition de la gestion stratégique des ressources humaines ainsi que les études empiriques consacrées aux impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. Dans le chapitre 3, il sera question d'exposer la méthodologie utilisée pour construire nos variables et recueillir nos données. Quant au chapitre 4, il va servir à présenter les résultats obtenus avec des commentaires et des suggestions appropriés. Finalement le chapitre 5 va être entièrement consacré à la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

La gestion des ressources humaines a été longtemps considérée comme étant uniquement une fonction de support au service des autres fonctions de l'organisation (Guérin et Wils, 1992; Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993). Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Flamholz, 1971; Walker, 1992; Fombrun et al., 1984; Hendry et Pettigrew, 1990; Arthur, 1992; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996). Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations. La littérature des 25 dernières années évoque la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) lorsqu'elle fait référence à ce concept. En effet, la GSRH s'est développée depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 en raison de trois phénomènes que nous avons pu observer soit : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations; la nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles, et finalement, la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation.

Si le rôle des décisions et des actions RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, le problème de la variété et de l'intensité des liens entre GRH et stratégie des organisations demeure un sujet de débat. En effet, la littérature dans le domaine (Hendry et Pettigrew, 1990 ; Legge, 1989 ; Bournois, 1991 ; Beaumont, 1992 ; Becker et Gerhart, 1996) laisse apparaître une grande diversité dans les approches ainsi que les modèles de GSRH favorisant la contribution des RH à l'efficience, et à l'efficacité des organisations.

2.2 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

Bien que les principes de base de GSRH ne soient pas nouveaux, l'école des relations humaines (Mayo, 1949; MacGregor, 1960; Likert, 1961; Maslow, 1954; Herzberg, 1966) ayant déjà souligné l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail, l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964) faisait remarquer le besoin d'intégrer le système social au système technique et l'école de la contingence (Lawrence et Lorch, 1967), de son côté, rappelait la nécessité d'une organisation flexible face à des environnements instables. Au début des années 85, la GRH s'est vue investir son rôle stratégique actuel (Peters et Waterman, 1982).

Une lecture des principaux ouvrages en GSRH montre qu'il existe plusieurs définitions de ce concept, chaque auteur y allant de sa propre définition (cf. tableau 1). Bien qu'il y ait plusieurs définitions, le fondement de ces diverses définitions semble similaire à plusieurs égards.

Au regard de ces définitions, nous pouvons constater que la GSRH se distingue nettement de la gestion traditionnelle du personnel (GP) et de la GRH qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

Tableau 1 : Définitions de la GSRH

Miller (1989) :

La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Hendry et Pettigrew (1990) :

La GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- *l'utilisation de la planification ;*
- *la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;*
- *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;*
- *regarder les personnes dans l'organisation comme une "ressource stratégique" indispensable à la réalisation de "l'avantage compétitif".*

Sisson (1990) :

La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;*
- *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;*
- *le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;*
- *l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de "responsabilisation" et de " facilitateur ".*

Guest (1987) :

La GSRH se donne quatre priorités :

- *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;*
- *une structure organisationnelle flexible ;*
- *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ;*
- *une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.*

À la lumière de ces définitions, nous pouvons faire ressortir trois constats appuyant le concept GSRH. Premièrement, nous constatons l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelée à une cohérence externe avec la stratégie de la firme, constitue le premier constat. Deuxièmement, ces définitions nous amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme. Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

Si l'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse dans un contexte généralisé de changement, sa validation s'est appuyée sur un effort considérable de conceptualisation et de modélisation de la part des chercheurs en GSRH.

2.3 Les paradigmes théoriques stratégiques des ressources humaines

La revue de la littérature en GSRH, au cours des trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités à savoir :

1. le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur;
2. le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit);
3. le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective;
4. le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de "Ressources" de l'organisation.

2.3.1 Le modèle de la comptabilité des RH (CRH)

Le premier modèle que nous retrouvons dans la littérature est celui de la comptabilité des ressources humaines. Développée au cours des années 1960 et 1970 (Brummet,

Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963), cette première conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, nous observons que le modèle de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

- 1- la conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire;
- 2- la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de LEUR valeur;
- 3- le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes;
- 4- l'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et dans celle du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Ainsi, le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Malheureusement, le modèle de la CRH souffre de nombreuses limites. En effet, comme le souligne Capron (1995), *« utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain ? »*.

2.3.2 Le modèle de la planification stratégique des RH

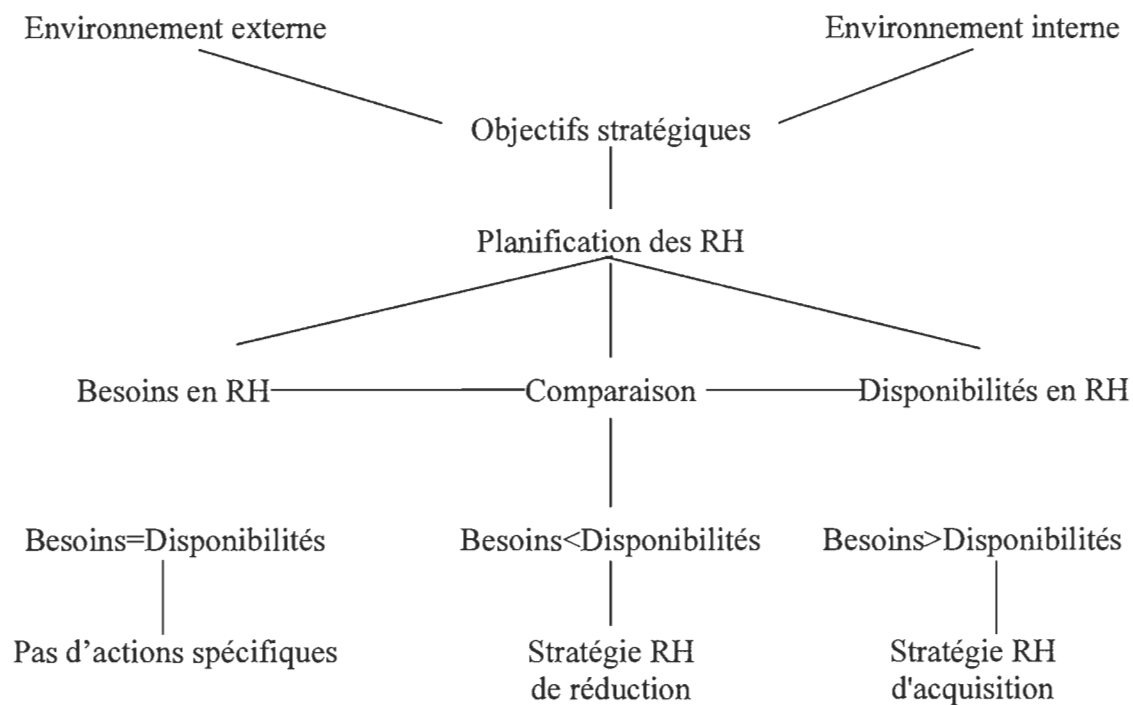
Le mouvement de la CRH s'est développé en parallèle et, le plus souvent, en appui (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968) du modèle de la planification stratégique des RH. Ce dernier puise ses fondements dans les premières formalisations de la pensée stratégique qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950.

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications (Becker et Gerhart, 1996); Ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle "classique" de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1990, 1997). Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes. Premièrement, les efforts des chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH, souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH (Martory, 1990). En second lieu, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parler, est apparue dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer et al., 1984, 1985) mais aussi de l'École du Michigan (Fombrun et al., 1983, 1984).

Ainsi, à partir des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail (cf. figure 1). En dépit de

toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement " stratégique ".

Figure 1 : MODÈLE DE PLANIFICATION DES RH



Par contre, ce modèle permet, selon Glueck (1978), et ce, dans des environnements instables et complexes, une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer

à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. Cependant, cette approche de la GSRH souffre de nombreuses limites :

- la planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre;
- la planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, ce qui peut s'avérer contre-productif dans de nombreux cas;
- la planification des RH attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation;
- la planification des RH se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

Finalement, le modèle de la planification des RH soulève plus de problèmes qu'il n'apporte des solutions. Pour Craft (1980), le processus de planification ne fonctionne que très rarement, même dans sa vocation la plus élémentaire à savoir l'alignement des RH aux objectifs de l'organisation. Face à ces critiques, Walker (1992) propose de tenir compte des contraintes de l'organisation et d'améliorer l'expertise stratégique des responsables de la planification des RH. Cette nouvelle orientation doit permettre à la

planification des RH de trouver un ancrage fort dans la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques globales.

Suite à ces limites, les tenants de l'approche stratégique proposent une autre conception théorique. C'est au début des années 1980 que nous assistons à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. Sous l'impulsion des travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984), il devenait nécessaire, voire impératif, de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pouvait jouer un véritable rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang. Ces deux écoles affirment l'importance d'un ajustement entre la stratégie externe et la stratégie interne de l'organisation dans le cadre de son processus de planification stratégique (cf. figure 2).

Figure 2 : LE PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE
(Guérin, Le Louarn et Wils, 1988)



Les entreprises se doivent, pour être performantes, d'intégrer les RH à la planification stratégique (Smith et Ferris, 1986). La planification des RH doit donc s'intégrer à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988). Ainsi, comme l'indique la figure 2, l'intégration des RH se fait au niveau stratégique par l'ajustement de la stratégie des RH à la stratégie (externe) de développement et au niveau opérationnel, par la programmation des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Ainsi, comme l'indique Baird et Meshoulam (1988), cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera un élément fondamental du modèle de la planification stratégique des RH à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la

stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles.

Bien que cette approche fasse de la GSRH le moyen approprié d'alignement de la structure et de la culture organisationnelles aux objectifs stratégiques de l'organisation, certaines critiques lui sont tout de même adressées :

- il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH que d'une véritable intégration des RH aux décisions stratégiques de l'organisation (Storey, 1989);
- pour Legge (1989), le problème de ce modèle réside dans la contradiction entre la recherche de cohérence externe, pour laquelle la stratégie RH est contingente à la stratégie de l'organisation, et la cohérence interne qui requiert une approche autonome des activités RH;
- pour Schein (1987), le problème majeur de ce modèle provient du fait que les propositions reposent sur une conception incomplète, fragmentée et parfois totalement erronée de l'organisation et des individus;
- dans le même esprit, les problèmes de mise en œuvre sont largement sous-estimés.

2.3.3 Le modèle de la compétitivité des RH

Bien que l'approche de la planification stratégique des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre

approche stratégique, soit le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens. De cette façon, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture de la littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :

- 1- la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler;
- 2- le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie;
- 3- la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions;
- 4- dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relèvent d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soit : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (Pettigrew et Whipp, 1991). Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte le véritable caractère stratégique de la GRH (Pettigrew et Whipp, 1991).

À l'aide d'une argumentation similaire aux deux approches précédentes, les tenants de l'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986) remettent en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche

d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimale) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.

2.3.4 Le modèle de la compétence des RH

Le dernier modèle présenté est, pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

En conclusion, le passage en revue de tous les modèles en GSRH montre à suffisance la diversité de ces modèles et surtout les divers aspects qu'ils abordent. Il faut cependant souligner que les modèles abordés dans cette recherche ne sont pas exhaustifs de la diversité des angles d'approches en GSRH, mais ils suscitent tout de même un intérêt particulier qui dépasse les frontières traditionnelles de la GRH. Plusieurs cadres théoriques existent donc et tentent d'expliquer et de démontrer le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines (Bayad, à paraître; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Cependant, dans une étude approfondie de la littérature stratégique, Bayad (à paraître) identifie quatre voies dans lesquelles se

cantonnent les différentes explications théoriques en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

En dépit du fait qu'il existe quatre voies, nous ne retiendrons pour notre étude que le modèle de la compétence des RH. Cependant, à l'intérieur du modèle de compétence, on prendra l'une de ses composantes soit l'approche universaliste des RH. Le choix porté sur l'approche universaliste se justifie principalement par l'importance qu'elle revêt sur les plans théorique et méthodologique, sans négliger l'importance que lui accorde les ressources humaines pour les besoins de la performance organisationnelle, dans la mesure où ce modèle voudrait que certaines pratiques de GRH les plus reconnues aient un effet performant partout où on les applique.

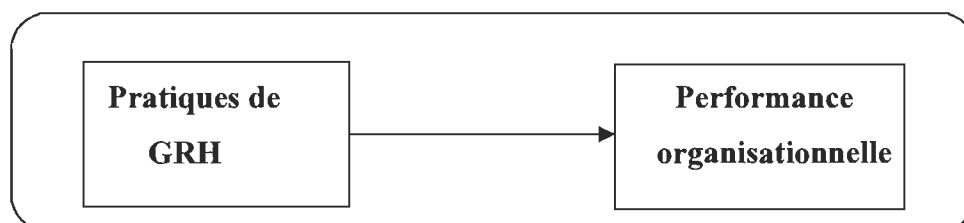
2.4 Fondements théoriques de l'approche universaliste

L'approche universaliste est une perspective qui soutient que certaines pratiques de GRH permettent dans toutes circonstances organisationnelles d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (cf. figure 3). Selon les partisans de l'approche universaliste, certaines pratiques de GRH représentent des intrants incontestables de l'équation stratégique de la firme (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999). Pour ces défenseurs, certaines pratiques de GRH contribueraient à accroître la performance des organisations. Il s'agirait de la communication (Lawler, 1995), la socialisation et la sélection des employés (O'Reilly, 1996), la participation des employés (Levine et

Tyson, 1990, Fabi et Jacob, 1994), la formation, le développement de la main-d'œuvre (Lawler, 1992) et la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998a).

En effet, plusieurs théories, issues de la littérature de gestion basées sur les RH, montrent à suffisance la contribution de certaines pratiques des RH pour l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. Ces théories sont soit issues d'un cadre d'analyse stratégique (théorie des ressources stratégiques), économique (théorie du capital humain, théorie de l'agence) ou théorique psychosociologique (approches psychosociologiques des ressources humaines). Pour valider la thèse universaliste, nous allons présenter les différents modèles théoriques qui militent fortement en sa faveur. Pour ce faire, nous commencerons par la théorie des ressources stratégiques ensuite, nous verrons la théorie du capital humain, et la théorie d'agence, avant de terminer avec les perspectives psychosociologiques.

**Figure 3 : LIEN ENTRE LE GRH ET L'EFFICACITÉ DE LA FIRME
SELON LA THÈSE UNIVERSALISTE**



Source : Adapté de McMahan, G.C., Virik M., et Wright P.M. (1999 :104)

2.4.1 La théorie des ressources stratégiques

La théorie des ressources stratégiques existe dans la littérature économique et stratégique. Depuis toujours, plusieurs chercheurs reconnaissent que la théorie des ressources stratégiques présente des arguments qui militent en faveur de l'approche universaliste (Becker et Gerhart, 1996). Elle est par définition une théorie qui met en exergue l'importance des ressources dans la stratégie de l'organisation voulant atteindre la performance et, pour qu'elle puisse répondre aux attentes de l'approche universaliste, il faudrait en effet que les ressources possèdent certaines propriétés. Elles se doivent, essentiellement, d'être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Wright et McMahan, 1992). Pour les principaux défenseurs de l'école universaliste des ressources humaines, les caractéristiques mentionnées ci-dessus peuvent s'appliquer aux pratiques et politiques de GRH (Amit et Schoemaker, 1993; Hamel et Prahalad, 1994; Prahalad et Hamel, 1990; Ulrich, 1991, 1997; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Concernant la capacité à générer de la valeur, peu de théoriciens semblent vouloir mettre en doute le principe selon lequel la GRH puisse constituer une importante réserve de valeur pour l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996; Pfeffer, 1994, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Loin d'être un phénomène uniquement théorique, cette conception que l'on attribue à la GRH, est aussi soutenue par plusieurs études (Berg, 1999; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Welbourne et Andrews, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). De tels résultats ne

font que rendre encore plus crédibles les prétentions mises de l'avant par Hamel et Prahalad (1994 : 232) qui, il y a déjà quelques années, affirmaient que la rente économique¹ d'une entreprise ne reflétait, à proprement parler, que le niveau de compétence des employés; ce qui fait que l'idée avancée par Itami (1987) voulant qu'un " bon système " de GRH puisse représenter un " actif intangible " servant de courroie de transmission à l'ensemble du système de production semble tout à fait plausible.

L'approche universaliste stipule aussi que la GRH peut constituer un avantage compétitif durable en raison de la rareté existant sur le marché des facteurs (Barney, 1991, 1995; Wright et McMahan, 1992; McMahan et McWilliams, 1994). D'après ce principe, les RH hautement compétentes ne constitueraient qu'un faible pourcentage de l'ensemble des ressources humaines disponibles sur le marché du travail (Corporate Leadership Council, 1997; McCall, 1997; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Dans ce cas, seules les entreprises qui seraient en mesure d'obtenir ou de développer de telles ressources humaines détiendraient un avantage compétitif par rapport aux autres firmes. Les ressources humaines correspondent à des actifs rares et créateurs de valeur certes, mais elles se distinguent par leur complexité à être imitées ou substituées (Pfeffer, 1994).

¹ La rente économique d'une entreprise représente la différence entre la valeur marchande des actifs et la valeur au livre des actifs. Elle est représentée dans la littérature stratégique par le Tobin's Q. Elle constitue une mesure de confiance que le marché témoigne à l'entreprise.

Cette complexité peut s'expliquer par le fait qu'il est souvent difficile voire impossible de répliquer des activités de GRH à succès d'une firme à une autre. Deux explications ont été avancées dans le but de soutenir cet argument (Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

La première explication est liée à la "complexité sociale" des pratiques de GRH, car il est souvent constaté que les pratiques de GRH représenteraient, en fait, le produit d'un contexte historique, social et culturel qui serait, très difficile à imiter (Becker et Gerhart, 1996).

La deuxième explication est basée sur le concept d'"ambiguïté causale" des pratiques de gestion des ressources humaines. Comparativement aux autres ressources dont dispose l'entreprise, les ressources humaines représentent une série de pratiques et de politiques dont le jeu complexe et imprévisible semble constituer une véritable "boîte noire" dont toutes les subtilités sont loin d'être comprises (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Rogers et Wright, 1998).

2.4.2 La théorie du capital humain

La théorie du capital humain (*human capital*) a été élaborée par l'école de Chicago (Schultz, 1961; Becker, 1962, 1964). Elle représente la deuxième argumentation à la base de l'approche universaliste (Baron et Kreps, 1999a; Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999). Provenant de la littérature

économique, la théorie du capital affirme essentiellement que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés correspond, au même titre que les autres actifs corporatifs, à une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson et Schuler, 1995). De plus en plus, on considère que les actifs d'une entreprise puissent être constitués primordialement des machines, d'immeubles, de biens d'équipement et d'argent en banque, mais l'on attribue au capital humain une importance souvent supérieure aux actifs traditionnels (Horibe, 1999). Parallèlement, l'investissement dans les activités de formation et de développement s'avère essentiel à la construction du capital humain et au succès en affaires (Terpstra et Rozell, 1993).

En considérant ce principe, les défenseurs de l'approche universaliste soutiennent que l'adoption de certaines pratiques de GRH semble constituer un moyen d'accroître la valeur du capital humain de l'entreprise, et par la même occasion d'augmenter l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Plusieurs écrits théoriques semblent d'ailleurs justifier la capacité qu'ont certaines activités de GRH d'accroître la valeur du capital humain, et ce dans tout genre d'entreprise (Baron et Kreps, 1999a; Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998a).

Par exemple, même si la formation et le développement des ressources humaines s'avèrent être un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain (Ashenfelter et Lalonde, 1997), ils ne représentent pas toutefois les seules activités (Baron et Kreps, 1999a). Ainsi, d'autres activités RH peuvent également permettre l'accroissement, en

toute circonstance, de la valeur du capital humain de l'entreprise, voire l'efficacité organisationnelle (Baron et Kreps, 1999a; Pfeffer, 1998b).

Soutenant le fait que certaines pratiques de GRH puissent servir d'instigateurs de la performance organisationnelle, Ostroff et Rothausen (1997) ont prouvé dans leurs travaux qu'un processus de sélection adéquat est en mesure d'aider à accroître la réserve de valeur liée au capital humain. Une sélection adéquate donne la possibilité à l'organisation de trouver des individus les plus adaptés à répondre aux diverses attentes fixées par l'organisation, mais elle a aussi l'avantage de permettre à l'entreprise de pouvoir compter sur des individus conscients des objectifs et des enjeux à relever au sein de l'organisation durant toute leur carrière, ce qui évite la rotation excessive des effectifs. A ce sujet, les travaux économétriques réalisés dans l'entreprise japonaise par Hashimoto (1990) montrent que la stabilité en emploi permet à l'organisation d'accroître considérablement la valeur de son capital humain.

Les travaux de Hashimoto (1990) ont donné des résultats qui montrent que l'expérience générale et spécifique acquise par les employés au cours d'un long séjour en organisation représentent des puissants déterminants de la performance des entreprises japonaises.

Il en est de même pour des pratiques de RH liées à l'évaluation du rendement des employés (Heneman et Von Hippel, 1997), l'organisation du travail (Baron et Kreps,

1999a), la communication (Kleiner et Tzu-Shian Han, 1997) et la participation des travailleurs à la prise de décision (Levine et Tyson, 1990). Sur ce dernier point, Coriat (1991) montrait d'ailleurs qu'une organisation participative pouvait favoriser l'accroissement de la valeur de son capital humain en maximisant l'utilisation de l'information.

D'autres défenseurs de l'approche universaliste, à l'image de Kendrick (1976), et Denison (1962) montrent au début de leurs études empiriques que le capital humain est l'une des variables qui tendent à influencer sur le taux de croissance, avec un impact positif sur la productivité de la firme. En d'autres termes, cela revient tout simplement à montrer que la formation, l'expérience et les compétences qui forment le capital humain d'un individu sont des éléments qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs efficacement, ce qui a amené Mincer (1989a) à essayer de résumer la contribution de la théorie du capital humain dans la performance d'une organisation en ces mots : *« le capital humain joue un double rôle dans le processus de la croissance économique; comme un marché des compétences produites par l'éducation et la formation, comme un marché du savoir-faire, source de l'innovation, une cause fondamentale de la croissance économique »*.

2.4.3 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence (*agency theory*) s'est développée dans les années 70 grâce aux travaux de Jensen et Meckling (1976) qui ont jeté les fondements de l'application de

cette théorie à partir d'un article dans lequel ils montrent que « *le comportement de la firme est dès lors comparable à celui d'un marché, en ce sens qu'il est la résultante d'un processus complexe d'équilibrage* ». Dans la littérature de gestion, il existe divers facteurs qui peuvent influencer les ressources humaines (salariés) vers la performance organisationnelle. A cet effet, la théorie de l'agence représente une explication plausible dans la validation de l'approche universaliste.

En effet, la théorie de l'agence est un phénomène qui est à la base de l'approche universaliste dans la mesure où elle présente un agent et un principal dont les avis sont généralement en opposition. Et si les avis des deux principaux acteurs sont opposés, la performance organisationnelle pourrait être négativement influencée; ce qui revient à dire que dans le cadre de la théorie de l'agence, la voie de la performance apparaît lorsqu'il existe une coopération entre l'agent et le principal dans l'organisation. On peut expliquer cette situation dans les cas où les parties prenantes (agent/principal) adoptent une attitude conciliante, ils mettent en ce moment les attentes de l'organisation au-dessus des intérêts partisans des parties en conflit d'où une source de profit pour l'organisation.

En dépit du fait que son utilisation en économie et en finance soit élevée, la théorie de l'agence est aussi appliquée à l'analyse de la gestion sociale (dont la GRH fait partie intégrante) de l'organisation (Baker, Jensen et Murphy, 1988, cités dans d'Arcimoles, 1995), mais elle peut aussi s'appliquer aux relations employeurs/employés

(Becker et Huselid, 1998; Delery et Doty, 1996). Pour abonder dans le même sens, Eisenhart (1989) affirme que la théorie d'agence s'accorde avec les travaux d'auteurs classiques de la théorie organisationnelle, en l'occurrence ceux de Bernard (1938), basés sur le comportement de coopération et ceux de March et Simon (1958), portant sur la relation de travail.

D'ailleurs Eisenhart (1989) n'hésite pas de rappeler que la théorie de l'agence met principalement en exergue le conflit qui survient lorsque les individus, dans le cadre d'une relation de coopération, poursuivent des intérêts catégoriquement opposés. Ainsi, la théorie de l'agence plaide en faveur d'une entente grâce aux activités de GRH afin non seulement de concilier les intérêts de deux parties, mais aussi de créer les conditions de l'efficacité organisationnelle.

2.4.4 Les perspectives psychosociologiques

Les chercheurs en GRH accordent beaucoup d'intérêt à l'égard de la psychologie qui correspond à l'étude scientifique de la vie mentale, des sensations et des perceptions. L'intérêt des théoriciens de GRH pour la psychologie peut s'expliquer en particulier par le fait que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et, de ce fait, avoir un effet sur la productivité et la rentabilité des organisations (Denison, 1984; Hansen et Wernerfelt, 1989; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Schuster et al., 1997).

En se basant sur cette approche, Kidwell et Bennet (1993) s'accordent à soutenir que la tendance à la réduction de l'effort, qui est souvent remarquée dans des groupes d'employés, exigera des gestionnaires qu'ils élaborent des pratiques de GRH visant à limiter les effets. C'est après avoir passé en revue la littérature traitant de différentes théories liées à l'économie, au management et à la psychosociologie que Kidwell et Bennet (1993) suggèrent, en effet, que le concept de « *tendance à la réduction de l'effort* » (*propensity to withhold effort*) soit considéré comme dénominateur commun pour les attitudes décrites par les termes de « *shirking* » (Alchian et Demsetz, 1972), de « *free riding* » (Albanese et Van Fleet, 1985; Olson, 1965), et de « *social loafing* » (Latané, Williams et Harkins, 1979). Pour minimiser les effets de la tendance à la réduction que nous venons de voir, Kidwell et Bennet (1993) évoquent différents moyens à cet effet. En dehors des rémunérations incitatives, des avantages en nature, ou pécuniaire, les dirigeants des organisations devront faire en sorte que tout ce qui se fait dans l'organisation soit en relation avec la culture organisationnelle mise en place par les dirigeants.

Aussi, cette culture organisationnelle devrait contribuer à aligner le comportement des employés sur les attentes de l'organisation. Il faut souligner par ailleurs que lorsque les intérêts sont divergents, il y a des détériorations des relations entre les employés et la hiérarchie.

Les dirigeants devront aussi voir à développer des relations avec les employés qui puissent dépasser le simple cadre du travail à réaliser, afin de développer des liens à long terme et surtout de permettre aux employés d'agir en tant que partenaires de l'organisation. Cette façon de concevoir les employés est, de l'avis de plusieurs chercheurs, une condition nécessaire pour une efficacité organisationnelle. On peut l'expliquer par le fait qu'un employé considéré à sa juste valeur va éprouver de l'amour à réaliser le travail pour lequel il est rémunéré et il peut même aller jusqu'à se surpasser dans l'exercice de son travail, car il sait que son bien-être social est lié directement au sort de l'organisation. Voilà une raison valable et évidente pour l'"employé-partenaire" d'être au cœur de la performance organisationnelle à travers le rôle qu'il est appelé à jouer dans l'organisation.

Certains chercheurs pensent qu'en dehors des modèles cités, il en existe d'autres qui cherchent à attribuer la performance à des facteurs psychosociologiques tels que la circulation de l'information, l'importance accordée aux ressources humaines, la consultation pour les prises de décisions et l'organisation du travail, etc. Pour eux, tous les facteurs cités qui forment des activités de GRH contribuent à la performance de l'entreprise de façon indépendante, ce qui constitue un appui considérable à la pensée universaliste.

Il nous appartient de retenir finalement que les théories des ressources stratégiques, du capital humain, de l'agence et psychosociologique fournissent donc

quelques-uns des arguments qui plaident en faveur de l'approche universaliste de la GRH, qui voudrait que certaines pratiques aient un effet positif dans toutes les organisations de GRH où les pratiques de GRH sont appliquées. Pfeffer et Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de GRH, indépendamment du contexte des affaires, pourraient aider les firmes à accroître leur niveau de performance organisationnelle.

2.5 Présentation des études empiriques liant la GRH à la performance organisationnelle

Dans cette section, nous allons présenter les différentes études qui soutiennent l'approche universaliste de la GRH. Pour ce faire, la présentation des études va consister à énumérer plusieurs éléments comme l'échantillon étudié, les variables citées et éventuellement les résultats obtenus qui permettront de vérifier la thèse universaliste.

2.5.1 Études empiriques

Devant les fondements théoriques, il est possible d'affirmer vraisemblablement que la présence de certaines pratiques de GRH peut servir de déterminant important en matière de performance organisationnelle. Cette affirmation, soutenue par la perspective universaliste, peut être vérifiée sur un cadre typiquement empirique à travers des études réalisées par de nombreux chercheurs. La présentation des études empiriques va se faire en suivant une logique bien définie. Il sera question pour nous de citer les études en partant des plus anciennes aux plus récentes sans accorder de l'importance à la nature de la performance étudiée (sociale, financière, économique).

La première étude retenue est celle présentée par Liouville et Bayad (1995) qui a été réalisée en milieu de PME en France. Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 271 PME françaises. Le but visé par Liouville et Bayad (1995) dans leur étude est double. Les auteurs souhaitent, dans un premier temps, examiner les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME étudiées et, dans un deuxième temps, l'impact de ces dernières sur la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme, satisfaction) des PME.

Pour ce faire, les auteurs ont procédé à une répartition des entreprises en cinq classes différentes et ce, selon le degré d'importance que les dirigeants accordent aux pratiques de GRH. Les résultats obtenus dans cette étude montrent à suffisance que les entreprises qui ont une forte orientation GRH affichent une meilleure performance organisationnelle. Pour ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les ressources humaines doivent être perçues comme une valeur à optimiser et, de ce fait, l'investissement dans les pratiques de GRH s'avère nécessaire.

La deuxième étude ,réalisée aux États-Unis auprès de 192 succursales de banques américaines, par Delery et Doty (1996) représente sans doute une référence de premier plan en gestion stratégique des ressources humaines₂.

₂ Seule l'étude de Delery et Doty a, jusqu'à ce jour, tenté de valider les trois principales perspectives de gestion stratégique de ressources humaines : universaliste, de contingence et configurationnelle.

D'après ces chercheurs, la complexité sans cesse croissante de l'organisation financière exige de plus en plus une main-d'œuvre hautement compétente et fortement motivée, capable de pouvoir faire face aux enjeux de la nouvelle donne économique. Delery et Doty (1996) évoquent, par hypothèse, que plus une organisation va investir dans ses RH, plus elle aura des chances d'accroître sa performance financière, notamment le retour sur l'actif et le retour sur l'avoir des actionnaires.

Dans le souci de valider la thèse universaliste, les chercheurs ont procédé par questionnaire. Pour réaliser leur étude, ces derniers ont expédié un questionnaire à plusieurs responsables des ressources humaines, avec un retour de 192 réponses. Dans ce questionnaire, les chercheurs demandent aux responsables des RH d'inscrire sur une échelle en 7 points du type Likert (avec 0 aucune importance et 7 très grande importance), l'intérêt qu'ils accordent à chacune des six pratiques de GRH suivantes : l'évaluation formelle du rendement, le partage de profits, la formation, la participation, la sécurité d'emploi et l'élargissement des tâches de travail.

Les résultats ont montré que l'investissement dans certaines pratiques de GRH, particulièrement celles liées aux partages des profits et aux mécanismes formels d'évaluation du rendement, représentent de puissants déterminants de l'efficacité financière de l'entreprise bancaire. Comme illustration, les chercheurs évoquent qu'une banque dont l'investissement dans des pratiques formelles d'évaluation individuelle et de partage de profits est substantiel (i.e. un écart type au-dessus de la moyenne de ces deux échelles) présente un retour sur l'actif (ROA) de 23%, ainsi qu'un retour sur l'avoir

des actionnaires (ROE) de 23% supérieur aux autres banques dont l'investissement en ressources humaines est moindre.

Quant à l'étude menée par Barrette et Simeus (1997), elle semble représenter un appui supplémentaire en faveur de la perspective universaliste. Pour effectuer leur étude, Barrette et Simeus (1997) ont demandé la collaboration de 80 responsables de RH d'entreprises de haute technologie au Canada. Parmi les 80 responsables sollicités pour les besoins de l'étude, 36 responsables répondaient à l'enquête. Dans cette étude, les auteurs ont cherché tout simplement à vérifier la thèse universaliste stipulant que certaines pratiques de GRH sont des facteurs puissants de performance organisationnelle. Pour cela, Barrette et Simeus (1997) énoncent une hypothèse qui veut que l'investissement et le degré de développement de certaines pratiques de GRH (activités de rémunération et de formation, évaluation du rendement et participation) représentent de puissants déterminants de l'efficacité financière de la firme.

Les résultats obtenus dans cette étude viennent confirmer l'hypothèse défendue par la thèse universaliste. Soutenant leur argumentation, les chercheurs expliquent que l'investissement dans des activités de rémunération influence fortement le niveau de productivité, de rendement du cours des actions ainsi que la marge bénéficiaire de l'organisation. Par contre, les activités d'évaluation du rendement ont une influence sur le potentiel de croissance des actions (rapport de la valeur marchande des actions ordinaires par leur valeur comptable en début d'année) ainsi que la marge bénéficiaire

nette de l'entreprise. Quant aux activités de formation, elles n'expliquent, d'après les chercheurs, que faiblement l'accroissement du niveau de productivité de l'organisation.

Puis, dans une étude non publiée, Huselid et Becker (1997) tentent dans leurs travaux d'expliquer les impacts possibles de certaines pratiques de GRH sur l'efficacité financière de la firme. Pour élaborer leur étude, les chercheurs se sont basés sur un échantillon composé de plus de 700 entreprises.

Si l'on considère les résultats de cette étude, on note que les principales analyses statistiques employées par Huselid et Becker (1997) démontrent une relation directe et hautement significative entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires. Ces résultats semblent donc conforter le modèle universaliste des ressources humaines traduisant une relation positive entre certaines pratiques de GRH et la performance financière de l'organisation.

L'étude proposée par Huselid, Jackson et Schuler (1997) est basée sur un échantillon de 293 grandes firmes américaines. Les auteurs ont cherché à vérifier si l'investissement effectué dans les RH pouvait réellement favoriser un avantage compétitif pour les entreprises. Pour consolider leur position, les auteurs se sont appuyés sur les principes élaborés précédemment par Barney (1991), ce qui les a conduit à répartir les pratiques de GRH en deux groupes distincts. Le premier groupe est composé des activités techniques. Il y avait, selon les auteurs, 14 activités RH communes à chacune des entreprises enquêtées. Ces activités techniques comprennent des activités de

rémunération, de sélection, etc. Dans le deuxième groupe, par contre, il faut signaler l'existence de 9 activités RH, que l'on peut qualifier de stratégiques. Ces activités stratégiques sont liées à la participation des travailleurs, aux programmes de succession, etc. Quant aux activités stratégiques (deuxième groupe), elles ne sont pas susceptibles d'être retrouvées dans chacune des 293 entreprises enquêtées.

Pour réaliser l'étude, Huselid, Jackson et Schuler (1997) ont mis en place un questionnaire qu'ils ont expédié aux divers responsables RH de 293 entreprises. Dans ce questionnaire, il est question, pour les responsables RH de 293 entreprises, d'indiquer sur une échelle en 5 points de type Likert le niveau d'intensité observé dans chacune de ces pratiques de GRH.

Les résultats de cette étude ont été mis en relation avec certains indicateurs de performance organisationnelle tels que le niveau de vente par employé, le niveau de rentabilité et la valeur au marché des actions (Tobin's Q). Pour les auteurs de la recherche, ces résultats apportent des conclusions assez intéressantes. En effet, Huselid, Jackson et Schuler (1997) font remarquer que les activités techniques n'ont pas d'effet sur les résultats de la firme. À partir des réponses obtenues, les chercheurs sont amenés à affirmer que les pratiques dites stratégiques (9) représentent de puissants déterminants de l'efficacité économique organisationnelle. Pour preuve, ils expliquent que les entreprises dont l'investissement dans les pratiques stratégiques de GRH est d'un écart-type supérieur à la moyenne de l'échelle, présentent quant à elles un niveau de vente de

5,2% supérieur aux autres firmes, une profitabilité supérieure de 16,3%, et un Tobin's Q de 6% plus élevé. Cette étude contribue à satisfaire la préoccupation des chercheurs qui n'est autre que la validation de la perspective universaliste des ressources humaines dans les organisations.

Des auteurs tels que Rondeau et Wagar (1997) ont proposé une autre étude menée auprès d'un échantillon comprenant 441 administrateurs d'hôpitaux canadiens. Dans cette étude, les chercheurs tentent de vérifier si l'investissement réalisé dans la GRH peut représenter un déterminant de l'efficacité hospitalière. Pour effectuer leur recherche, les auteurs vont procéder, comme dans les autres études réalisées, à l'élaboration de deux questionnaires qui vont être soumis aux directeurs généraux d'hôpitaux. Ces derniers seront chargés de compléter les questionnaires comprenant deux types d'échelles en 6 points de type Likert.

Dans la première catégorie d'échelle, les chercheurs souhaitent mesurer le niveau de développement et d'investissement effectué dans certaines activités de GRH par les hôpitaux. Pour atteindre leurs objectifs, Rondeau et Wagar (1997) ont retenu une variété de pratiques qui sont principalement les activités de planification et de gestion des carrières, l'organisation de travail (flexibilité des emplois), la participation des employés, la formation et le développement et l'engagement de la direction à garantir la sécurité d'emploi à leurs employés. Par contre, dans la deuxième catégorie d'échelle, les auteurs cherchent à évaluer 18 mesures différentes de performance organisationnelle. Ces mesures d'efficacité visent également les usagers (la satisfaction du patient), les

employés (la qualité de vie au travail), la productivité hospitalière (le nombre d'activités réalisées par employé) ainsi que la capacité d'adaptabilité de l'organisation à son environnement.

Les résultats issus de cette recherche soutiennent incontestablement les principes véhiculés par la perspective universaliste des ressources humaines du point de vue de la performance organisationnelle. En effet, ces résultats montrent que les hôpitaux qui appliquent de façon intensive les pratiques de GRH sont assimilés à des organisations performantes. Avec cette étude, les auteurs montrent suffisamment le sort réservé aux hôpitaux qui investissent peu dans les pratiques de GRH. En ce qui concerne les hôpitaux qui n'investissent pratiquement pas dans les activités de GRH, les auteurs font remarquer que leurs employés sont moins motivés et la qualité de leur travail suscite des interrogations. Pour ces auteurs, les hôpitaux qui utilisent des pratiques innovatrices de GRH connaissent un meilleur contrôle de leurs opérations internes et détiennent également une plus grande flexibilité par rapport aux divers changements environnementaux.

D'autres études ont été réalisées, notamment celle de Guérin, Wils et Lemire (1997) qui ont tenté de valider la perspective universaliste en montrant que certaines pratiques de GRH peuvent en toutes circonstances s'avérer de précieux déterminants de l'efficacité organisationnelle. Dans leur étude, les auteurs cherchaient tout simplement à vérifier si la présence de certaines pratiques de GRH pouvaient avoir un effet sur la

réduction de l'insatisfaction au travail. Pour réaliser leur étude, les chercheurs se sont appuyés sur des questionnaires pour pouvoir recueillir les opinions des professionnels.

Pour ce faire, les auteurs ont adressé des questionnaires à plus de 8000 professionnels syndiqués québécois. Sur les 8000 professionnels qui ont été consultés par les auteurs, seuls 2500 ont accepté de participer à l'enquête. Concernant le premier questionnaire proposé aux professionnels syndiqués, les chercheurs ont présenté un ensemble de pratiques RH identifiées par la littérature comme ayant des effets réducteurs sur le malaise professionnel dans les organisations. Ces pratiques font référence notamment aux activités de formation, et de développement de la main-d'œuvre, la participation, la prise de décision, la reconnaissance au travail, les conditions de travail et l'organisation du travail, etc. Le questionnaire soumis aux professionnels comporte 66 questions (1: présence de la pratique de RH ; 0 : absence de la pratique RH).

Quant au deuxième questionnaire, il vise à permettre aux chercheurs de pouvoir mesurer l'insatisfaction professionnelle dans les organisations. Ce questionnaire comporte quant à lui 112 questions basées sur l'échelle de type Likert (1: faible niveau d'insatisfaction professionnelle; 5: fort niveau d'insatisfaction professionnelle).

Les résultats obtenus par Guérin, Wils et Lemire (1997) sont en faveur des arguments soutenant l'hypothèse universaliste qui stipule qu'il existe un ensemble de

pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte organisationnel, peuvent favoriser un net avantage compétitif pour l'organisation. Les analyses de régressions montrent que les répondants qui exercent dans des entreprises ayant le plus investi dans leur GRH (i.e. les 5% des entreprises les plus efficaces en matière de GRH) présentent, sur une échelle de 5, une insatisfaction professionnelle moyenne de 0,75. Contrairement à ces derniers, les répondants œuvrant dans des entreprises ayant le moins investi dans leur pratique de GRH (i.e. les 5% des organisations les moins efficaces en matière de GRH) montrent avec la même échelle, une insatisfaction professionnelle moyenne de 3,41. A travers ces résultats, il est plus qu'évident d'affirmer qu'elle représente un appui à la thèse universaliste.

Aussi, Berg (1999) a proposé une étude réalisée auprès de 1355 travailleurs représentant 13 aciéries américaines. Signalons que l'auteur effectue sa recherche dans un secteur économique fortement animé et caractérisé par un antagonisme naturel entre les directions et leurs employés (Bluestone et Bluestone, 1992). C'est pourquoi Berg (1999) cherche à savoir si en investissant dans les ressources humaines (équipes de travail, participation à la prise de décision, communication, activités de formation et de rémunération, pratiques d'équilibre travail-famille), les organisations favoriseraient l'accroissement du niveau de satisfaction des travailleurs. Pour ce faire, Berg (1999) soumet, à chacun des 1355 répondants, une série de questions présentant un menu varié de pratiques de GRH qui peuvent se retrouver sur leur milieu de travail. Un deuxième questionnaire doit être également complété par les employés, et il permet aux

chercheurs de pouvoir établir le degré de satisfaction des employés par rapport à leur travail.

Les résultats rapportés par Berg (1999) sont sans commentaires. Ils semblent montrer qu'il existe une forte relation entre la satisfaction au travail et l'implantation des pratiques de travail (ex : équipes de travail autonomes et semi-autonomes). Le pouvoir réel reconnu à ces pratiques de GRH peut être considéré comme l'explication du niveau de satisfaction élevé. D'autres pratiques, permettant peu ou pas de pouvoir réel aux travailleurs, sont reconnues comme étant peu satisfaisantes par les employés.

Les pratiques de rémunération incitative, de communication et de sécurité d'emploi n'ont pas de répercussion sur le niveau de satisfaction des employés. À titre d'exemples, les activités de communication et d'information peuvent satisfaire les employés uniquement dans les cas où elles véhiculent une information jugée importante, stratégique pour l'employé. Comme pour la plupart des études, les pratiques de rémunération incitative et les tentatives de réconciliation travail-famille sont généralement bien perçues par les répondants.

Voulant montrer à tout prix qu'un ensemble de pratiques de GRH peut être un facteur positif pour l'engagement organisationnel, Bryson (1999) a fait remarquer que les pratiques retenues dans son étude influencent différemment la performance dans le cas des PME (178 entreprises britanniques comprenant entre 25 à 199 employés) ou dans les grandes entreprises (386 entreprises comptant plus de 200 employés). Dans ses

travaux, Bryson (1999) étudie les pratiques suivantes: tenue de réunions entre les superviseurs et les employés, diffusion régulière d'information écrite à tous les employés, recours systématique à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant à tous les employés, programmes de rémunération incitative, programmes de suggestion et de consultation des employés pour la résolution de problèmes.

Selon Bryson (1999), si l'on considère les différentes pratiques citées ci-dessus de façon individuelle, on est à même de constater que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées significativement à une meilleure performance financière. Cette association peut être toutefois valable pour les petites entreprises (PME), mais elle disparaît, sinon elle devient moins évidente lorsqu'il s'agit de grandes entreprises comme l'affirme Bryson (1999). Prenant l'exemple du partage des profits, Bryson (1999) constate qu'il n'existe pas d'association significative avec la performance financière des PME, mais par contre avec les grandes entreprises, elle paraît plus évidente à démontrer et à vérifier. Ensuite, l'analyse de l'auteur sur l'impact des pratiques de GRH, lorsqu'elles sont regroupées en différents ensembles, admet que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associée à un mode de communication face à face avec les employés apparaît comme la meilleure combinaison de pratiques appliquées en contexte de PME. Selon l'auteur cette combinaison cherchant à inclure un plus grand nombre de pratiques est la plus significative de toutes celles qui peuvent exister et elle offre également des résultats plus intéressants.

Pour conclure son étude, Bryson (1999) tente de mettre en exergue le fait qu'en matière d'engagement organisationnel, les pratiques sont non seulement favorables, mais elles offrent également un meilleur potentiel de bénéfices aux PME. Ces pratiques de GRH d'après Bryson (1999) peuvent être celles considérées comme moins bureaucratiques et surtout moins coûteuses.

Allant toujours dans le même esprit de la thèse universaliste, il est plus que nécessaire de citer l'étude réalisée par Arcand (2000). La particularité de cette étude est le fait qu'elle semble faire partie des études les plus récentes dans la littérature économique et stratégique de gestion des ressources humaines. L'étude menée par Arcand (2000) porte sur l'analyse de certaines pratiques de GRH sur la performance sociale, financière et économique de l'organisation. Cette étude a été réalisée avec la collaboration de 46 Caisses populaires Desjardins du Québec. L'auteur a bien voulu présenter une relation positive entre, d'une part, la présence de certaines pratiques de GRH et, d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière.

Les résultats rapportés par Arcand (2000) sont basés sur l'approche universaliste. Ils font état de relations positives et significatives entre plusieurs pratiques de GRH. À titre d'exemple, la pratique de rémunération incitative favoriserait fortement la satisfaction des employés. Quant aux pratiques d'évaluation de rendement, elles permettent d'accroître la satisfaction des employés appuyée par l'efficacité des

ressources humaines. D'autres pratiques, telles que l'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.), la communication et la sécurité d'emploi entraînent de façon générale la satisfaction des employés, mais aussi les trop-perçus, le retour sur investissement et, enfin, l'efficacité des ressources humaines.

Enfin, l'étude réalisée par Lacoursière (2001) sur les pratiques de GRH et la performance dans les PME apparaît comme un appui à la thèse universaliste. En effet, dans une étude réalisée auprès de 273 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés, Lacoursière (2001) cherche à mesurer le degré de développement des pratiques de GRH au sein de l'organisation. Pour ce faire, l'auteur utilise un questionnaire comprenant une étendue de 0 à 5 sur laquelle les PME doivent se classer selon leur niveau de développement des pratiques de GRH.

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive et statistiquement significative entre le développement des pratiques de GRH et la performance, tant organisationnelle que financière, des PME de l'échantillon. L'auteur souligne que des analyses multivariées ont également permis d'identifier certaines pratiques qui expliqueraient le mieux la variance observée dans les différents indicateurs de performance. Il est clair que les résultats obtenus suite à cette étude récente permettent d'améliorer légèrement le pouvoir explicatif de certaines pratiques de GRH.

Toutes les études présentées dans cette partie visent à montrer qu'il existe des relations positives et significatives entre certaines pratiques de GRH et la performance des entreprises; ce qui constitue vraisemblablement un atout considérable dans le cadre de la validation de la thèse universaliste.

2.5.2 Analyse critique des études empiriques

Les études empiriques présentées dans le cadre de notre recherche sont-elles des preuves suffisantes pour pouvoir affirmer que les activités de GRH peuvent être considérées comme facteur de performance organisationnelle ? Ces études permettent-elles de pouvoir mettre fin au débat relatif à la relation entre la GRH et l'efficacité des organisations ? Le seul investissement dans les activités de GRH est-il suffisant pour accroître le niveau d'efficacité de l'organisation ?

À la lumière des résultats des études empiriques présentées, il est possible de répondre positivement aux interrogations en raison de la vérification éventuelle de ces derniers. Mais il faut souligner qu'avec le développement remarqué sur le plan de la recherche, il sera pertinent de répondre avec nuance à ces interrogations (Ulrich, 1999; Gerhart, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, Rogers et Wright, 1998). Cependant, en dépit des résultats somme toute encourageants, des interrogations subsistent tout de même sur le plan méthodologique (Gerhart, 1999).

Les limites liées aux choix méthodologiques des études présentées se situent très souvent au niveau des mesures des variables RH et du concept de la performance. Ces erreurs associées à la mesure des variables RH pourraient, selon nous, porter ombrage à la fiabilité des résultats retrouvés dans la presque totalité des études cherchant à valider la perspective universaliste (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 1999).

L'opérationnalisation du concept de performance organisationnelle joue également un rôle prépondérant dans la totalité des recherches en GSRH (Dyer et Reeves, 1995; Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998; Wright et Sherman, 1999). La littérature critique en GSRH souligne cependant que la grande majorité des études réalisées jusqu'à présent ont une perception réductrice du concept de la performance organisationnelle, limitant ce construit aux mesures liées à l'efficacité financière (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998; Wright et Sherman, 1999). Pour Rogers et Wright (1998), une telle réalité porte fortement préjudice au développement théorique en GSRH. Soulignons que cette constatation inclut bien sûr la presque totalité des études liées à la perspective universaliste. À titre d'exemple, on peut se référer à l'étude de Huselid et Becker (1997) réalisée sur 293 firmes américaines présentée dans notre étude.

Si l'on prend généralement grand soin de mesurer, de la manière la plus objective possible, la variable liée à la performance organisationnelle, il semble en être tout autrement en ce qui concerne la mesure de la variable ressources humaines (Gerhart, 1999).

En effet, de toutes les études présentées dans cette recherche, aucune n'a tenté d'éviter, sinon d'atténuer, le risque d'erreur systématique en triangulant, par exemple, à l'aide de plusieurs répondants les informations relatives aux différentes variables associées à la gestion des ressources humaines. À cet effet, il faut citer des spécialistes de la méthodologie tels que Schwab (1980); Schmidt et Hunter (1996) qui affirment que *« lorsque que l'on demande à un individu seulement de décrire les principales caractéristiques de son organisation, celui-ci devient (Schwab,1980 :16) (...) "a potentially important source of error variance" ».* Trop souvent donc, un seul répondant par entreprise constituait l'unique source d'information, diminuant du même coup la fiabilité de la mesure (Gerhart, 1999; Wright et Sherman, 1999). Même si une telle façon de mesurer la variable indépendante peut s'avérer acceptable dans certaines études (Fortin, 1996; Gauthier, 1997), elle constitue une méthode plutôt contestable dans une problématique liant la GRH à la performance organisationnelle (Gerhart, 1999).

Pour les interrogations liées aux caractéristiques des entreprises échantillonnées, il est possible d'observer que la quasi-totalité des études menées ne portent pas sur des contextes spécifiques telles que la PME et la gestion de projet, mais plutôt sur diverses entreprises. D'abord, au niveau du contexte de PME, les études se font rares et nous n'avons pu en présenter que deux dans le cadre de notre recherche. Ces deux études sont notamment celles de Liouville et Bayad, (1995), en France; et Bryson, 1999), en Grande Bretagne. La rareté des études empiriques basées sur les PME révèle sans aucun doute qu'elles sont peu travaillées dans ce domaine de la recherche. Or, il est bien entendu que

des pratiques de GRH sont implantées et appliquées dans ces entreprises dont les effectifs sont compris entre 0 et 250 employés. Il est évidemment connu que la GRH en contexte de PME se caractérise notamment par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans les grandes entreprises.

Ensuite, pour les entreprises en gestion de projet, la situation est plutôt critique, car il n'existe presque pas d'études réalisées dans ce contexte. Cette situation est invraisemblable dans la mesure où la gestion de projet en terme d'approche de gestion particulière des opérations fait appel aux pratiques de GRH pour atteindre ses buts. Il est à souligner que la gestion de projet comme approche est un type de gestion qui se caractérise habituellement par son détachement de certains principes traditionnels de gestion intégrés dans les organisations, mais le fait de se baser sur des pratiques semblables à ceux de la GRH devrait donner lieu à plusieurs études. De nos jours, seule la recherche effectuée par Fabi et Pettersen (1992) peut servir de document de base en matière des pratiques de GRH en contexte de gestion de projet. Pourtant, d'après Dinsmore (1984), la fonction de GRH est considérée comme la fonction de support la plus importante en gestion de projet.

Finalement, après avoir passé en revue les différentes études empiriques soutenant la perspective universaliste, on constate que la majorité des auteurs se basent sur une méthodologie qui met en valeur l'aspect positif des pratiques étudiées, bien qu'il existe des insuffisances assez considérables (Russel, Terborg et Powers, 1985; Terpstra

et Rozell, 1983). Puis, le fait de ne pas prendre en compte les différentes catégories d'entreprises (PME, gestion de projet) limitent les résultats recueillis et surtout empêchent de pouvoir les généraliser à toutes les catégories d'entreprises issues d'autres contextes comme gestion de projet ou PME. La littérature théorique propose donc d'aborder, dans les limites du possible, les études en prenant en compte plusieurs critères pour permettre d'avoir des résultats plus solides; c'est pourquoi notre hypothèse de travail va s'appuyer sur les pratiques retenues par Fabi et Pettersen (1992).

2.5.3 Hypothèse de travail

Pour les besoins de notre étude, et en tenant compte de ce qui précède, nous proposons l'hypothèse universaliste suivante :

« Le niveau d'implantation des pratiques de GRH telles que la planification des ressources humaines, l'accueil, la sélection, l'analyse des emplois, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, la planification des carrières, et la formation est positivement relié à l'efficacité organisationnelle ».

2.5.4 Conclusion sur les études empiriques

La perspective universaliste constitue à plusieurs égards une voie que nous nous devons d'explorer, pour la simple raison qu'elle est intéressante à plusieurs niveaux. Soulignons d'une part, qu'elle s'appuie sur des principes théoriques solides tels que la théorie des ressources stratégiques de Barney (1991), la théorie du capital humain de Becker (1976) et la théorie d'agence. Puis, la perspective universaliste a le mérite de

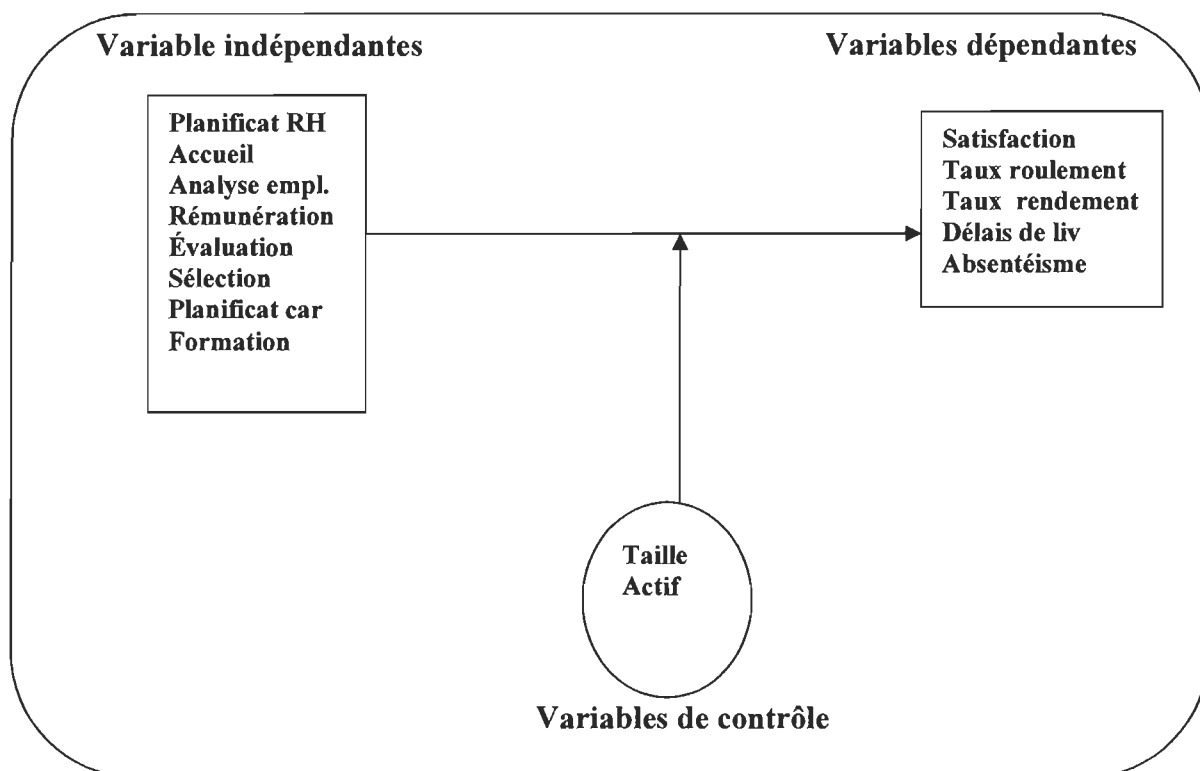
disposer de plusieurs études empiriques qui militent fortement en sa faveur, ce qui renforce évidemment son importance dans la gestion des ressources humaines des organisations. Mais, les limites observées dans ces études amènent à penser que la perspective universaliste reste perfectible et nous avons donc la possibilité de réduire certaines insuffisances liées à la mesure des variables RH relevées dans notre recherche.

D'après ces observations, beaucoup de choses restent à faire notamment dans le domaine de la perfection des études afin de prendre en compte plus d'un répondant par entreprise échantillonnée et d'étudier les PME, les entreprises de gestion de projet.

2.6 Présentation du modèle théorique retenu dans cette étude

Il s'agit dans cette partie de présenter les variables, de définir conceptuellement les variables étudiées et de montrer le modèle final.

Figure 4 : MODÈLE DE RECHERCHE



2.6.1 Présentation des variables indépendantes

L'univers des pratiques innovatrices de GRH est relativement important. C'est pourquoi, pour ne pas se perdre finalement et pour conserver uniquement les variables pertinentes, nous allons nous rabattre sur l'ensemble des pratiques identifiées par Fabi et Pettersen (1992), et ce malgré l'existence de plusieurs autres pratiques présentées par Pfeffer (1998b), qu'il considère comme les plus avantageuses, à savoir la sécurité d'emploi, la sélection des employés, le travail en équipe, le partage des décisions,

l'aplanissement des barrières et la circulation de l'information. Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter les variables indépendantes (pratiques stratégiques de GRH) liées à la performance organisationnelle.

Malgré la différence des points de vue que l'on peut observer parmi les auteurs, nous retiendrons pour notre recherche les pratiques considérées non seulement comme " innovatrices " de GRH, mais qui sont également susceptibles d'être efficacement appliquées en gestion de projet. Ces pratiques sont au nombre de 8 et il s'agit de : la planification des ressources humaines, l'accueil, la sélection, l'analyse des emplois, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, la formation, et la planification des carrières.

➤ **La planification des ressources humaines**

En général, la planification des ressources humaines constitue l'une des premières étapes de tout programme efficace en matière de gestion des ressources humaines. Elle nécessite l'établissement de prévisions concernant les besoins en matière de main-d'œuvre ainsi que de la planification des étapes devant mener à la satisfaction de ces besoins.

La planification des ressources humaines est importante, car elle contribue de plusieurs façons à l'atteinte d'un grand nombre d'objectifs dont l'un des principaux est de prévoir l'offre et la demande futures de main-d'œuvre et de concevoir les programmes de façon à prévenir tout désaccord, dans le meilleur intérêt des individus et

de l'organisation. Pour Fabi et Pettersen (1992), la planification des ressources représente « *une variable stratégique utilisée dans l'entreprise de gestion de projet* ».

En contexte de gestion de projet, la planification des ressources humaines est confrontée aux difficultés liées à l'instabilité des ressources humaines qui sont assignées d'un projet à un autre. Ceci a amené Hahn (1987) à dire qu'il est difficile dans ce cas de planifier la nature et le moment des disponibilités, ce qui ne facilite pas finalement la conciliation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, de même que l'utilisation optimale des capacités organisationnelles. Ce genre de difficulté devrait être évalué et intégré au processus de planification des ressources humaines afin d'éviter des désagréments (Molver, 1983). Pour procéder à la planification des ressources humaines en gestion de projet, deux modèles, l'un quantitatif (Afiesimana, 1987; Esterling, 1980) et l'autre qualitatif (Van De Ven & Koenig, 1976) sont souvent utilisés.

➤ **Accueil**

L'accueil est l'activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et les personnes avec lesquelles il aura à travailler. Dans la réalité, peu d'organisations possède une procédure formelle de la pratique d'accueil car chacune essaie de procéder à sa manière. Des auteurs, à l'image de Fabi et Pettersen (1992), définissent cette activité comme « *pratique stratégique qui vise à intégrer les nouveaux employés dans l'organisation* ». L'accueil est un processus nécessaire dans la mesure où il permet de

mettre en confiance le nouvel employé, de le familiariser à tous les renseignements pratiques de l'organisation (règlements, horaires de travail, etc.).

En considérant le contexte de gestion de projet, cette activité attire peu d'intérêt chez les auteurs. Seuls Mikkelsen et Folmann (1983) évoquent le programme d'accueil en insistant sur les caractéristiques de projets à présenter aux nouveaux arrivants.

➤ **Sélection**

La sélection est un processus consistant à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste donné dans le but de les évaluer et de déterminer laquelle d'entre elles devrait être embauchée. D'après Fabi et Pettersen (1992), la pratique de sélection « *est une activité de GRH qui représente un processus en plusieurs étapes permettant de choisir les meilleurs candidats en termes de rendement attendu et des perspectives d'avenir au sein de l'organisation* ». Plusieurs étapes existent donc dans ce processus et elles commencent avec l'analyse de la formule de demande d'emploi et du curriculum vitae et finit par le suivi de s'assurer que le candidat accepte le poste.

Quant au contexte de gestion de projet, l'importance de l'activité de sélection est reconnue car le choix judicieux des membres de l'équipe de projet peut influencer positivement le projet (Mikkelsen et Folmann, 1983; Payne, 1981). Vu l'importance accordée à la sélection, Pettersen (1991b) a proposé le profil d'exigences pour le poste de gérant de projet dans une recherche.

➤ **Analyse des emplois**

L'analyse des emplois est un processus permettant de décrire les diverses composantes d'un poste : d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, les connaissances et les comportements requis. Fabi et Pettersen (1992) évoquent quant à eux que l'analyse des emplois « *vise à obtenir des informations relatives aux emplois concernés* ». L'activité de l'analyse des emplois est un processus qui se subdivise en deux étapes : la description de poste et le profil de poste. La description de poste est un système conceptuel permettant de définir les paramètres de l'activité du travailleur. Par contre, le profil de poste découle de la description de poste puisqu'il identifie les caractéristiques, les tâches et les objectifs d'un poste.

Concernant le contexte de gestion de projet, l'analyse des emplois est un processus utile pour les gestionnaires de projet. Plusieurs publications dans le domaine de gestion de projet sont consacrées à l'analyse du travail du gestionnaire de projet, de ses tâches et de ses responsabilités au sein de l'organisation.

➤ **Rémunération incitative**

La littérature scientifique en GSRH a très tôt identifié la rémunération incitative comme étant un élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (Blinder, 1990; Fossum et McCall, 1997; Ledford, 1995). Pour preuve, cette variable apparaît dans plusieurs modèles en GSRH (Dyer et Kochan, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). De nombreux modes de rémunération incitative existent et la littérature retient

dans ce cas, généralement, le partage de profits, le partage de gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façons d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997). Dans le contexte de gestion de projet, la rémunération incitative est une variable peu évoquée car peu d'auteurs ont écrit sur ce thème. Environ 10 ans plus tard, Globerson (1983) a présenté un système de motivation basé sur l'évaluation du rendement et des renforcements financiers : c'est la rémunération au mérite. L'auteur affirme qu'un tel système de rémunération devrait procurer une certaine stimulation à maximiser le rendement, s'appuyant ainsi sur les observations de Fein (1973) dans des organisations manufacturières et sur les résultats de Parkinson (1979) en gestion de projets de construction.

➤ **Évaluation du rendement**

L'évaluation du rendement constitue un processus systématique qui consiste à porter un jugement sur les activités d'un employé (Milkovich & Glueck, 1985). Fabi et Pettersen (1992) se sont basés sur la définition présentée par Sekiou, Blondin, Fabi Chevalier et Besseyre des Horts (1992 : 326), qui définit l'évaluation du rendement comme un processus qui « *consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué* ». Pour notre étude, l'évaluation du rendement devrait être considérée comme un processus qui vise à satisfaire deux objectifs principaux : l'amélioration de la

performance des employés et la circulation d'informations à la prise des décisions (Cascio et Thaker, 1994).

En gestion de projet, Kerzner (1980, 1983) affirme que l'évaluation du rendement devrait être faite de commun accord avec les membres de l'équipe de projet. Cette évaluation peut prendre parfois plusieurs formes (écrite, orale, confidentielle ou non). L'auteur conseille fortement de n'évaluer que les employés qui ont suffisamment travaillé sur un projet afin de réaliser des évaluations adéquates, puisque basées sur un échantillon élargie d'observations.

➤ **Planification des carrières**

La planification des carrières consiste à planifier les mouvements de main-d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un processus qui permet de concilier les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation. Quant à Fabi et Pettersen (1992), ils considèrent la planification des carrières comme une « *variable qui met l'accent sur les plans qui visent, d'une part, à satisfaire les besoins personnels de croissance et de perfectionnement de l'individu et, d'autre part, du point de vue de l'organisation, à identifier les postes, et les cheminements en une progression la plus logique possible* » (Dolan, et al., 1988).

En contexte de gestion de projet, la documentation relative à la planification de carrières s'avère pratiquement inexistante. Seules quelques publications portant sur des

modèles japonais (Van Bruskirk et Adams, 1989; Wakasugi, 1986) ont été recensées dans la littérature de gestion des ressources humaines. Il faut dire que la planification des carrières est considérée comme une alternative à la pratique courante qui consiste à attribuer les promotions sur la base du rendement antérieur et qui s'avère peu pertinente en gestion de projet.

➤ **Formation**

De façon théorique la formation est une stratégie qui devrait accroître le rendement des travailleurs et, par là, la performance organisationnelle. En effet, le processus de formation vise notamment à former pour répandre la culture et imprégner les employés qui y travaillent, former pour maintenir à jour les compétences et, enfin, à former pour préparer la relève, etc. Fabi et Pettersen (1992) ont présenté une définition, qui désigne la formation comme « *l'ensemble des activités planifiées d'apprentissage développant chez les employés des connaissances, des habiletés et des attitudes propres à maximiser la réalisation des objectifs de l'organisation, et à faciliter l'adaptation à leur environnement socio-professionnel* (Bélanger et al., 1988) ».

Dans le domaine de la gestion de projet, l'importance de la pratique de formation a été prouvée par de nombreux écrits. Plusieurs auteurs en gestion de projet s'accordent à affirmer que cette pratique est liée à l'amélioration du rendement, à la réduction des coûts de production, à l'augmentation de la satisfaction et de la motivation des employés

(Alber, 1979; Kerzner, 1979; Mann, 1984; Wakasugi, 1986; Thornberry, 1984; Schlick, 1988).

2.6.2 Présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle

La perspective universaliste représente le raisonnement le plus simple en gestion des ressources humaines. Selon cette thèse, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte des affaires, pourraient aider les firmes à accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Pour valider cette thèse, il s'agira pour nous de mesurer de façon spécifique la performance organisationnelle. Avant, une présentation de la définition du concept de la performance s'avère nécessaire. Comme c'est souvent le cas dans les recherches, il n'existe pas de consensus sur une définition de la performance. Le Dictionnaire d'économie et de gestion (2000) définit la performance comme étant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donné une organisation. Elle peut généralement prendre plusieurs aspects qui sont respectivement sociale, financière et économique.

Plusieurs voies possibles peuvent être empruntées lorsque l'on veut valider le concept de performance. Pour notre étude, nous allons prendre en considération l'approche de Morin et al., (1995) quand bien même qu'il existe d'autres modèles.

En effet, Morin et al., (1995) ont proposé une série d'indicateurs qui permettent de pouvoir mesurer quatre aspects de la performance dans les organisations. Les aspects de la performance sur lesquels reposent ces indicateurs sont notamment: la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, les valeurs liées aux ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès de l'extérieur. Le modèle présenté par Morin et al., (1995) prend donc en considération les aspects social, économique et financier de la performance.

A cet effet, cinq variables dépendantes pourront être utilisées pour définir le concept de performance organisationnelle. Parmi ces différentes variables, il en existe trois qui serviront à mesurer la performance sociale et deux autres pour la mesure respective de la performance économique et financière.

➤ **La satisfaction des employés**

Cette première variable permettra de présenter principalement l'efficacité sociale de l'organisation (valeur des ressources humaines). Dans cette étude, la variable satisfaction des employés peut être définie comme étant « *le degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé* » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994: 82). C'est également un indicateur qui rend compte de la bonne atmosphère qui règne au sein de l'organisation pouvant se traduire par les meilleures conditions de travail, de traitement social et autres avantages sociaux offerts aux employés.

➤ **Le taux de roulement des employés**

Cette deuxième variable représente un pourcentage qui sert à évaluer fréquemment la performance sociale (efficacité des ressources humaines) dans les organisations (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Liouville et Bayad, 1995 ; Wilson et Peel, 1991). En effet, le taux de roulement des employés peut être considéré comme le rapport de « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de salariés dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* » (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, et Chevalier, 2001). C'est donc un indicateur qui devrait être ventilé selon l'âge, le sexe, la catégorie d'emploi et le nombre d'années d'expérience ou de service.

➤ **L'absentéisme**

Ce concept pourrait constituer également une variable dépendante qui permettrait de traduire l'efficacité sociale des organisations. Dans le cadre de cette étude, l'absentéisme semble correspondre à « *une période durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence* » (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, et Chevalier, 2001).

L'absentéisme est une attitude traduisant de façon inéluctable la remise en cause pure et simple du travail et peut avoir des causes profondes, entre autres les variables

liées au sentiment d'appartenance à l'organisation et le taux de satisfaction de l'employé.

➤ **Les délais de livraison**

Cette variable pourrait représenter l'efficacité économique (respect des délais) qui se manifesterait par la réalisation des projets dans les délais (ce qui évite les coûts de production supplémentaires). Cet indicateur montre les différentes politiques économiques appliquées par une organisation en vue de réaliser ses objectifs de façon compétitive et, surtout, en respectant les échéances. Il faut ajouter qu'en général, rares sont les entreprises capables de contrôler leurs délais de livraison. Le respect des délais de livraison dépend à la fois de plusieurs services (commercial, achats, production et de la qualité de la documentation, des transports et de la gestion de l'entreprise) et, éventuellement, des imprévus peuvent modifier les échéances prévues. Pour définir ce concept, le Dictionnaire économique québécois (1990) nous apprend que les délais de livraison représentent « *le temps nécessaire pris par l'organisation pour livrer le produit final au client* ».

➤ **Le taux de rendement de projet**

Ce concept peut être considéré comme un paramètre pouvant traduire le niveau d'efficacité financière de l'organisation. Il est souvent utilisé dans la rentabilité des investissements ou des projets pour dire si le projet est rentable ou non. Il faut dire que parmi les divers paramètres de rentabilité existant, on lui accorde beaucoup d'importance en raison de sa traduction fidèle de la situation de rentabilité financière

d'une organisation ou autre. Pour les besoins de notre étude, il sera question de retenir la définition utilisée par les financiers qui souligne que le taux de rentabilité de projet est « *le rapport en pourcentage du résultat net de l'exercice et du montant des capitaux* » (Les Échos, 2002).

2.6.3 Présentation des variables de contrôle

Dans le souci de bien cerner le comportement des organisations en contexte de gestion de projet et de vérifier en même temps la thèse universaliste, il est indispensable de pouvoir distinguer les entreprises à partir de certaines variables de contrôle qui sont des éléments pouvant influencer fortement la performance organisationnelle.

A cet effet, pour notre étude, deux variables de contrôle seront retenues. Conformément à la majorité des études empiriques rencontrées dans le domaine de la gestion, nous retiendrons le nombre d'employés (taille) et l'actif de l'organisation en termes de millions de dollars. En effet, le nombre d'employés de l'organisation correspond à l'effectif total des employés permanents et non permanents que comporte l'organisation. Cette variable a plus d'influence sur l'augmentation du niveau de formalisation des pratiques de GRH (Fabi et Garand, 1997; Jackson, Schuler et Rivero, 1989).

Par contre, l'actif en termes de millions de dollars représente la richesse de l'organisation. La marge de manœuvre financière d'une entreprise est une variable pouvant affecter les pratiques de GRH. Les variables représentent des éléments

rencontrés usuellement dans la littérature en ressources humaines et en relations industrielles (Kumar, 1995).

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1 Introduction

Ce chapitre permet d'exposer les principaux aspects méthodologiques utilisés dans le cadre de cette étude. Pour ce faire, il faut tout d'abord souligner qu'étudier les pratiques de GRH demande de spécifier le domaine à couvrir afin de rendre plus explicite un certain nombre de décisions. C'est pourquoi, il convient de rappeler que la présente recherche se limite à l'étude des pratiques retenues par Fabi et Pettersen (1992) et n'englobe pas dans ce cas toutes les pratiques visant à optimiser la productivité des ressources humaines. La spécification des pratiques de GRH retenues s'est faite sur la base de la seule étude recensée concernant les pratiques de GRH en gestion de projet (Fabi et Pettersen, 1992).

Pour mieux cerner la recherche, il apparaît nécessaire de présenter les firmes de génie-conseil du Québec qui constituent la population de notre échantillon. Par la suite, ce serait l'occasion d'énumérer les phases opérationnelles de la recherche en commençant par l'échantillonnage, les instruments de mesure et les différentes mesures de variables indépendantes, dépendantes et de contrôle retenues dans le cadre de cette étude.

3.2 Terrain de l'étude : les firmes de génie-conseil du Québec

3.2.1 Présentation des firmes de génie-conseil

Cette partie basée sur la présentation permet, au moyen de quelques paramètres, de dépeindre les firmes de génie-conseil afin de mieux connaître le contexte dans lequel les pratiques de GRH sont appliquées. En effet, les firmes de génie-conseil du Québec représentent un ensemble d'entreprise qui a pour mission de contribuer à la société en faisant de l'industrie du génie-conseil un catalyseur en matière de développement économique et de création de valeur pour ses clients. Elles font preuve de leadership dans le but d'assurer un environnement d'affaires favorable à l'industrie québécoise du génie-conseil. En outre, les firmes de génie-conseil apparaissent comme la référence au Québec en matière de planification, de conception et de réalisation de projets tant pour les décideurs que pour les donneurs d'ouvrage. Ces entreprises jouent donc un rôle important dans l'économie nationale au regard de leur valeur :

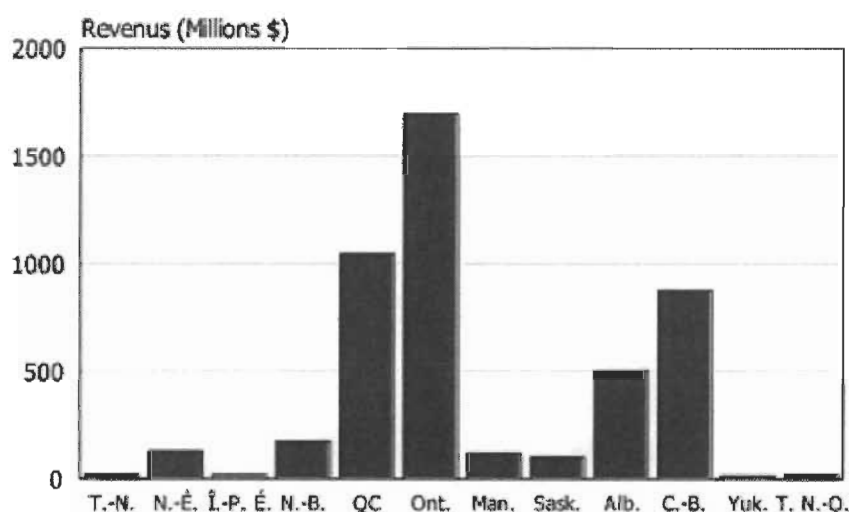
- revenus annuels de plus de 1,05 milliards de dollars canadiens;
- plus de 13 260 employés;
- la majorité des firmes (73 %) ont moins de 50 employés.

Plusieurs défis sont relevés par les firmes dans l'industrie de génie-conseil du Québec. Il s'agit notamment de :

- concurrence sur les prix (37%), ce qui est élevé en comparaison avec les autres provinces et second après l'Ontario (cf. figure 5);

- économie faible et fluctuation de la charge de travail (18%);
- processus d'appel d'offre et octroi des contrats (17%);
- difficulté à trouver du personnel qualifié (11%).

Figure 5 : REVENUS DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DU GÉNIE-CONSEIL



Source : Nouveau répertoire des membres 2003-2004 de l'AICQ.

À l'échelle nationale, chaque employé génère des revenus pour de 81 564 \$ en moyenne³. Par rapport à d'autres études réalisées au début des années 1990, ce montant n'a pas changé, d'où la difficulté de maintenir un seuil de rentabilité acceptable et d'ajuster les salaires des employés. Pour mieux relever les défis qui se présentent à elles, les firmes devraient s'appuyer principalement sur des stratégies⁴ :

- le développement de créneaux spécialisés (56%);

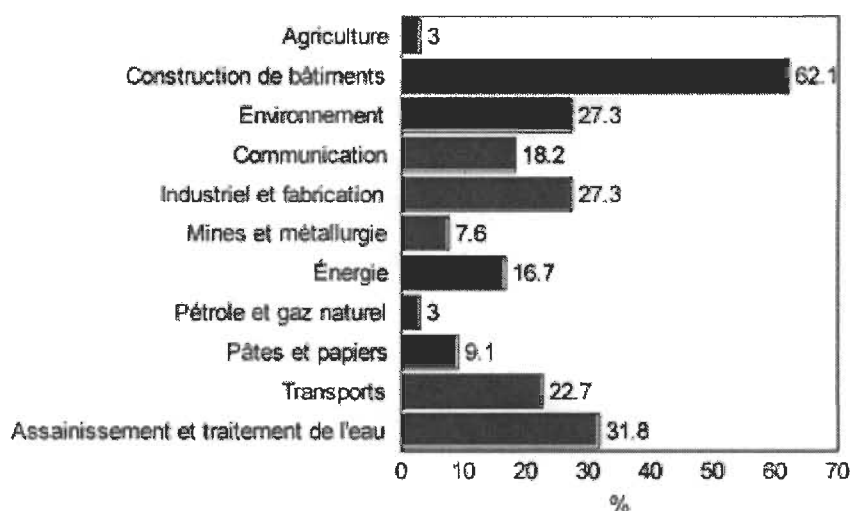
³ Répertoire des membres de l'Association des Ingénieurs Conseils du Québec (AICQ).

⁴ Enquête au près des firmes membres de l'AICQ réalisée par Compas Inc., Multi-Audience Research.

- la poursuite d'alliances stratégiques pour des projets spécifiques (46 %) ou l'approche multidisciplinaire (41%).

L'étude réalisée par COMPAS Inc., dans le cadre du génie-conseil du Québec, montre que les firmes du Québec présentent une grande variété d'activités, ce qui démontre une industrie diversifiée et une expertise dans plusieurs secteurs (cf. figure 6).

Figure 6 : DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS DES FIRMES DE GÉNIE-CONSEIL QUÉBÉCOIS



Source : Nouveau répertoire des membres 2003-2004 de l'AICQ.

Dans cette même étude, on remarque que les firmes québécoises réalisent moins de projets pour le gouvernement fédéral dans le secteur public par rapport aux autres provinces, mais elles travaillent davantage pour le gouvernement provincial et les municipalités.

3.2.2 Pourquoi les firmes de génie-conseil ?

Répondre à cette question équivaut à justifier les raisons qui nous ont permis de choisir les firmes de génie-conseil comme terrain d'expérimentation pour notre étude. Dans un premier temps, il faut dire que les firmes de génie-conseil constituent une grande variété d'activités et, de plus, elles font énormément d'innovation, ce qui corrobore la vision de notre recherche qui consistait à valider l'approche universaliste sur les entreprises de gestion de projet.

Le deuxième argument en faveur des firmes de génie-conseil est leur présence dans toutes les régions de la province. En effet, dans le répertoire des membres de l'Association des Ingénieurs Conseils du Québec (AICQ), il est possible d'observer qu'il existe plusieurs firmes de génie-conseil au Québec, ce qui à notre avis permet de recueillir plusieurs informations concernant divers aspects tels que les pratiques courantes, la culture et les stratégies. A cela, il faut ajouter qu'elles contribuent énormément au développement économique au regard des revenus rapportés par ces entreprises.

La troisième raison, qui apparaît tout aussi intéressante, est le contexte dans lequel les firmes réalisent leurs projets. Les firmes se basent le plus souvent sur les processus de gestion de projet dans le cadre de leurs activités, ce qui fait d'elles une population idéale pour la validation de l'approche universaliste en gestion de projet qui stipule que certaines pratiques puissent constituer des facteurs d'efficacité organisationnelle. Voilà quelques arguments qui militent fortement en faveur du choix

porté sur les firmes québécoises de génie-conseil comme terrain d'étude, car nous estimons que le bon choix de la population d'expérimentation est une des clés du succès en matière de recherche.

3.3 Échantillonnage

Pour réaliser cette étude, on s'est basé sur un échantillon de 60 entreprises constitué essentiellement de firmes québécoises de génie conseil. Les firmes retenues dans notre échantillon sont situées dans la province du Québec. Elles ont été recensées à partir du répertoire de l'Association des Ingénieurs Conseils du Québec (AICQ), répertoire qui présente toutes les firmes de génie conseil membres de cette association. Malgré le fait que la formalisation des pratiques soit directement liée à la taille de l'entreprise (Fabi et Garand, 1997; Jackson, Schuler et Rivero, 1989) et que, sous le seuil de 50 employés, les pratiques de GRH sont habituellement très peu développées (Benoît et Rousseau, 1989), nous avons tenu à considérer toutes les firmes sans exception.

Des 60 firmes de génie-conseil sollicitées, 48 ont bien voulu accepter de participer à l'enquête, ce qui représente un taux de participation de 80%. Ce taux de participation qui semble intéressant peut nous permettre de faire une analyse approfondie de la situation des firmes d'ingénierie dans le cadre de la validation de la perspective universaliste en contexte de gestion de projet. Pour justifier ce taux de participation acceptable, plusieurs explications peuvent être avancées.

Premièrement, l'existence des firmes de génie-conseil à l'échelle de la province de Québec apparaît comme un critère assez important dans la mesure où elle offre la possibilité d'avoir un taux élevé de participants, en raison notamment de la proximité et de la facilité de contact avec ces dernières.

La deuxième explication possible, c'est le fait que les firmes d'ingénierie ne font pas souvent l'objet d'études en matière d'activités de GRH, ce qui fait que pour la plupart de ces firmes cette étude constitue une belle occasion pour comparer leurs pratiques de GRH avec celles des autres entreprises.

Des 60 firmes de départ, trois d'entre elles ont refusé de participer à cette recherche sans aucune explication valable. Six n'ont pas participé en raison de l'indisponibilité des employés à prendre quelques minutes pour répondre au questionnaire, tandis que trois ont justifié leur refus par l'absence prolongée de la direction (voyages d'affaires). En dépit de ces quelques manquements observés, nous avons tout de même conservé un échantillon suffisamment représentatif de la population des firmes de génie enquêtée (Dielman, 1996). Il faut donc dire que les caractéristiques des firmes participantes permettent de montrer un reflet assez fidèle de la population totale des firmes québécoises d'ingénierie.

En dernière position, le fait d'avoir précisé dans le questionnaire que même l'employé de la firme pouvait répondre aux questions a contribué énormément à obtenir

un taux élevé de participation. Cette précision visait à éviter le manque de disponibilité souvent observé chez les gestionnaires à répondre aux questionnaires.

Il convient de souligner cependant que, parmi les firmes qui ont participé à l'enquête, on note qu'il y en a dix qui ont un effectif inférieur ou égal à 10 employés, ce qui représente un taux de 21% des firmes participantes. Tandis que 29% des firmes qui ont répondu à cette enquête ont un effectif de plus 100 employés. Il faut surtout signaler la présence dans cet échantillon de quatre firmes ayant un effectif compris entre 600 et 1100 employés. À cet effet, il apparaît tout de même nécessaire de montrer que les firmes participantes sont représentatives de toutes les activités relatives à l'ingénierie (génie civil, mécanique, électrique, industriel, structures, etc.). De toutes ces firmes d'ingénierie échantillonnées, il n'y en a qu'une seule dont les employés non permanents représentent 25% de son effectif total. En somme, les 48 firmes participantes représentent un effectif total de 6324 employés, ce qui correspond à presque la moitié de l'effectif global des employés de toutes les firmes membres de l'AICQ. Il est intéressant de remarquer que malgré le caractère cyclique de leurs activités, 98% des firmes enquêtées ne font pas appel à du personnel temporaire.

D'autre part notre échantillon ne déroge pas à la caractéristique des firmes de génie conseil qui est d'appartenir au secteur tertiaire (secteur des services), quand bien même que l'on souligne la présence de quatre firmes qui appartiennent aux autres secteurs d'activité (primaire, secondaire ou autres), ce qui peut être considéré comme un

fait assez exceptionnel pour cette catégorie d'entreprises. Soulignons également que la plupart des firmes enquêtées sont des firmes indépendantes qui ont leur siège au Québec avec un chiffre d'affaires de 500 000 \$ ou plus. Aussi, les firmes composant notre échantillon sont en grande majorité des firmes bien établies. Seulement 8.33% d'entre elles ont moins de 10 ans d'existence; 58.33% existent depuis 10 à 40 ans et 20.83% ont plus de 40 ans d'existence, ce qui veut dire que chacune de ces firmes a donc bénéficié d'une période amplement suffisante pour permettre aux dirigeants de formaliser, si nécessaire, leurs pratiques de GRH.

3.4 Instrument de mesure

L'enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire conçu pour être rempli par le service de GRH, par des cadres linéaires ou employés de l'organisation (Ulrich, 1989). Cette précision tient du fait que plusieurs organisations, de par leur taille, n'ont pas de véritable service de GRH. Le questionnaire comprend trois parties à savoir :

- les caractéristiques générales des organisations;
- les pratiques de GRH;
- les indicateurs de performance.

La première partie portant sur les caractéristiques visent tout simplement à donner des informations générales de l'organisation. Cette partie nous a permis de situer les variables de contrôle, à savoir la taille et l'actif en millions de dollars, de vérifier le

secteur d'activité et de déterminer la productivité des firmes à travers la moyenne annuelle des projets réalisés.

Les deux autres parties sont de loin les plus importantes car elles portent non seulement sur les huit pratiques de GRH identifiées antérieurement, mais également sur les indicateurs de performance recensés. Toutes les questions posées demandent au répondant de se classer sur une échelle de type Likert en 7 modalités. Ces questions ne sont pas factuelles et n'exigent pas une description détaillée de la part du répondant car elles visent à connaître l'appréciation du répondant à l'égard des pratiques et sa perception des éventuels besoins d'amélioration.

La partie sur les pratiques de GRH amène le répondant à situer tout simplement le niveau d'implantation de l'activité GRH dans son organisation. Il faut dire que les pratiques retenues sont essentiellement celles identifiées par Fabi et Pettersen (1992). Ce choix volontaire peut tout simplement se justifier par plusieurs raisons. Tout d'abord c'est l'unique étude qui évoque l'effet des pratiques de GRH en contexte de gestion de projet dans la littérature de gestion consultée. Cette étude est fortement recommandée pour l'étude de GRH en contexte de gestion de projet. Puis, Fabi et Pettersen (1992) ont également effectué une recherche sur le génie-conseil, ce qui constitue pour nous des bases solides pour notre étude.

Quant aux indicateurs de performance présentés dans le questionnaire, nous avons procédé par des entrevues, parfois informelles, avec certaines firmes de génie conseil existant dans le répertoire de l'Association des Ingénieurs Conseils du Québec. Ces discussions ont permis de faire ressortir une liste des indicateurs utilisés par ces firmes pour caractériser leur performance. Quant aux résultats statistiques, nous allons nous baser sur le logiciel économétrique STATA 7 pour faire les régressions linéaires et multivariées de notre étude.

3.5 La mesure des variables indépendantes

Dans la plupart des recherches en GSRH, la mesure du niveau d'implication des pratiques dans les organisations s'est fait par l'intermédiaire d'un questionnaire. Pour notre étude, nous avons respecté cette même logique. Dans le questionnaire, les variables indépendantes sont présentées dans la deuxième partie. Il est demandé aux répondants de situer le niveau d'implantation de chacune des pratiques GRH dans son organisation. Pour ce faire, une échelle de type Likert en 7 point a été suggérée pour qualifier le niveau d'implantation. Elle résume de la façon suivante : 1= faiblement implantée ; 7= fortement implantée. En outre, les huit pratiques de GRH retenues dans le questionnaire sont celles présentées par Fabi et Pettersen (1992) dans le cadre de l'étude sur les effets de GRH en contexte de gestion de projet.

3.6 La mesure des variables dépendantes

Cinq variables dépendantes seront utilisées pour opérationnaliser le concept de performance organisationnelle de notre étude. En y regardant de plus près, nous pouvons constater qu'il existe deux façons de mesurer la performance. L'une dite "objective", c'est-à-dire liée à l'utilisation de critères ou d'indicateurs précis (taux, chiffre, etc.), l'autre dite "subjective", c'est-à-dire liée à la perception personnelle voulant que cette performance soit une « réussite », un « exploit » ou dans le cas contraire, une déception (satisfaction, etc.).

Parmi ces cinq variables dépendantes, trois vont servir à mesurer la performance sociale de l'organisation (satisfaction des employés, taux de roulement des employés, absentéisme). Quant aux deux autres variables, elles serviront à mesurer respectivement la performance économique (délais de livraison) et financière (taux de rendement de projet).

Pour opérationnaliser ces variables dépendantes, il est demandé aux répondants de situer à partir du questionnaire leur niveau de performance à travers l'échelle de Likert en 7 points variant de "faible mesure " à "très grande mesure ". Cette façon de mesurer les variables dépendantes des entreprises est également utilisée dans plusieurs études en GSRH (Delery et Doty, 1996 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Rondeau et Wagard, 1997 ; Guérin, Wils et Lemire, 1997).

3.7 La mesure des variables de contrôle

Deux variables de contrôle ont été utilisées dans cette étude afin de contrôler l'influence de certaines caractéristiques organisationnelles jugées déterminantes dans le choix des pratiques de GRH et leur efficacité. Le choix de ces variables de contrôle s'appuie sur des études antérieures qui ont traité des problématiques similaires (Arthur, 1994 ; Gomez-Mejia, 1992 ; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Le nombre d'employés a servi à mesurer la taille de l'entreprise, tandis que le chiffre d'affaire va permettre d'évaluer l'actif en millions de dollars canadiens.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

4.1 Introduction

Quels sont les effets des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de projet ? C'est la question à laquelle le présent chapitre va tenter de répondre puisque les résultats de la recherche apparaissent comme la réponse à la question posée au premier chapitre et obtenus par le protocole de recherche expliqué au troisième chapitre.

La présentation des résultats est organisée en fonction de deux parties du questionnaire : la partie sur les pratiques de GRH et celle axée sur les indicateurs de performance organisationnelle. Pour ce faire, il va falloir premièrement présenter les résultats relatifs au niveau d'implantation des pratiques de GRH dans les organisations de gestion de projet (firmes de génie-conseil). Deuxièmement, nous présenterons les résultats des analyses de régressions linéaires des relations existantes entre certaines pratiques de GRH et les indicateurs de performance.

4.2 Présentation des résultats de la recherche

La perspective universaliste est basée sur le principe qui veut que certaines pratiques RH puissent s'avérer, en toute circonstance, de précieux déterminants de l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Osterman, 1994;

Pfeffer, 1994, 1998b). Plusieurs études soutiennent de façon empirique tout l'intérêt de cette approche (Liouville et Bayad, 1995; Delery et Doty, 1996; Barette et Simmeus, 1997; Huselid et Becker, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Rondeau et Wagar, 1997; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Berg, 1999; Bryson, 1999; Arcand, 2000). En dépit de certaines insuffisances observées, elles demeurent tout de même pertinentes face à l'approche universaliste.

En considérant la thèse universaliste, nous avons retenu les pratiques de GRH en contexte de gestion de projet présentées par Fabi et Pettersen (1992) que nous avons soumis à l'épreuve de faits. Pour vérifier cette approche, il nous a fallu se baser sur l'hypothèse universaliste qui stipule que : « *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH telles que la planification des ressources humaines, l'accueil, la sélection, l'analyse des emplois, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, la planification des carrières, et la formation est positivement relié à l'efficacité organisationnelle* ».

4.2.1 Analyse du niveau d'implantation des pratiques RH

Pour une première analyse, les calculs relatifs aux fréquences permet de se faire une idée sur le niveau d'implantation des activités de la GRH dans les organisations oeuvrant en contexte de gestion de projet. Le questionnaire comprend une partie axée sur les pratiques de GRH qui devraient amener les répondants à indiquer dans quelle mesure chacune des pratiques était implantée. Dans tous les cas, la réponse était

formulée en fonction de l'échelle de Likert en 7 modalités variant de : « *pas du tout implantée* » = 1, à « *fortement implantée* » = 7. Le tableau ci-dessous (cf. tableau 2) donne une idée globale du niveau d'implantation des pratiques de GRH dans les firmes québécoises de génie-conseil. Mais il nous paraît plus intéressant de passer en revue chacune des pratiques de GRH afin de montrer son niveau d'implantation.

Tableau 2 : Répartition des pratiques par échelles dans les firmes

Pratiques Échelles	Planifi des RH	Accueil	Sélection	Analyse des emplois	Rémuner incitative	Évaluat du rendement	Planifi des carrières	Formatio n
1	5	5	23*	7**	121***	8****	7	3*****
2	2	11	13	12	32	12	15	5
3	8	7	26	11	9	18	8	13
4	13	7	17	24	15	18	8	16
5	9	9	29	41	6	23	6	32
6	11	7	33	41	9	15	4	24
7	0	2	3	8	2	2	0	3

Légende :

* somme des activités entrevue, recrutement et tests de sélection ;

** somme des activités de description des tâches, des habiletés et des composantes d'un poste ;

*** somme des activités de partage de gains, de profits, octroi de primes et programme d'actionnariat ;

**** somme des activités d'évaluation périodique des objectifs mesurables et comportements observables ;

***** somme des activités de programmes spéciaux et généraux.

➤ **Planification des ressources humaines**

La pratique de planification des RH peut être considérée comme une activité indispensable au niveau du processus d'ordonnancement de projet. En outre, elle apparaît comme une activité moyennement implantée dans les organisations de gestion de projet (firmes de génie-conseil).

Les résultats relatifs au niveau d'implantation de cette activité ont été présentés dans le tableau 3. Parmi les 48 firmes enquêtées, il ressort que 13 d'entre elles, soit 27,1%, représentent l'échelle de niveau 4, ce qui est tout de même surprenant pour une activité qui fait partie des processus de gestion de projet. Les moyennes illustrées dans le tableau 3 vont dans le même sens que les fréquences. Dans la réalité, la gestion de projet bien que particulière s'appuie énormément sur la planification des RH, car elle constitue une étape vitale pour l'efficacité des ressources humaines et surtout le succès du projet (décisions d'embauche, affectation aux équipes de projet).

Tableau 3 : Planification des RH

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	5	10,4	0,10
2	2	4,2	0,04
3	8	16,7	0,17
4	13	27,1	0,27
5	9	18,8	0,19
6	11	22,9	0,23
7	0	0	-
Total	48	100	

➤ **Accueil**

La pratique de l'accueil apparaît très peu implantée, pour la simple raison que plusieurs firmes reconnaissent ne pas avoir une activité formelle d'accueil. Comme l'indique le tableau 4, sur les 48 firmes de génie-conseil participantes, on a enregistré 11 firmes, soit 22,9%, qui ont choisi le niveau 2 de l'échelle, ce qui peut tout simplement signifier que cette activité n'est presque pas implantée dans les organisations étudiées. Deux faits peuvent expliquer cette situation. La première explication concerne le fait que les firmes donnent rarement l'opportunité au nouvel arrivant de faire valoir ses attentes et son plan de carrière. Et la deuxième témoigne du fait que l'on ait peu fréquemment recours au parrainage, pratique considérée comme simple et efficace en matière de socialisation et d'intégration des nouveaux employés.

Tableau 4 : Accueil

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	5	10,4	0,10
2	11	22,9	0,23
3	7	14,6	0,14
4	7	14,6	0,14
5	9	18,8	0,19
6	7	14,6	0,14
7	2	4,2	0,04
Total	48	100	-

➤ **Sélection**

Pour la pratique de sélection, il apparaît judicieux de faire une analyse des effets décomposés afin de mieux cerner les activités qui sont le plus souvent implantées par les

firmer. En effet, au regard de l'activité de sélection (i.e. recrutement externe, usage des tests structurés, usage des entrevues), seules les activités de recrutement externe ainsi que l'usage des entrevues présentent des niveaux d'implantation assez significatifs. On parle dans ce cas de 35,4% des entreprises de l'échelle de niveau 6 qui utilisent les entrevues dans le cadre de la sélection des employés (cf. tableau 5a), alors que 31,3% d'elles se basent sur le recrutement externe (cf. tableau 5b). Toutes ces activités sont des moyens assez intéressants pour la sélection des nouveaux employés.

En dépit de toutes ces considérations, l'entrevue demeure le principal outil d'évaluation des candidatures dans les entreprises peu développées en GRH telles que les firmes de génie-conseil.

Tableau 5a : Sélection (entrevue)

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	8	16,7	0,17
2	3	6,3	0,06
3	6	12,5	0,12
4	4	8,3	0,08
5	8	16,7	0,17
6	17	35,4	0,35
7	2	4,2	0,04
Total	48	100	-

Tableau 5b : Sélection (recrutement externe)

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	2	4,2	0,04
2	2	4,2	0,04
3	8		0,17
4	6	12,5	0,12
5	15	31,3	0,31
6	14	29,2	0,29
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

Par contre, l'activité de l'usage des tests correspondant à la sélection connaît un niveau « *pas du tout implantée* » considérable soit 27,1% de la population enquêtée, ce qui équivaut à l'échelle de niveau 1 (cf. tableau 5c). Ce qui signifie que les firmes de génie n'ont pas recours à cette activité pour la sélection des candidats, car nous avons vu que plusieurs d'entre elles préfèrent le mode classique basé sur des entrevues qui permettent de vérifier les connaissances des candidats. Et pourtant, il apparaît plus sage de recourir à d'autres méthodes afin d'éviter la vulnérabilité d'un processus centré sur un seul moyen d'évaluation.

Tableau 5c: Sélection

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	13	27,1	0,27
2	8	16,7	0,17
3	12	25	0,25
4	7	14,6	0,14
5	6	12,5	0,12
6	2	4,2	0,04
7	-	-	-
Total	48	100	-

➤ **Analyse des emplois**

Pour la pratique de l'analyse des emplois (i.e. composantes d'un poste, les tâches et les responsabilités de l'emploi, les habilités et les comportements reliés au poste), une présentation des effets décomposés s'avère nécessaire en raison des différentes activités qu'elle représente. De toutes ces activités, on note que la description des tâches et des responsabilités présente 39,6% du niveau 6 de l'échelle en 7 modalités de type Likert, soit 19 firmes sur 48 (cf. tableau 6a). Ce qui apparaît significatif car, en contexte de gestion de projet, la description des tâches et des responsabilités est une activité indispensable, puisqu'à la base du succès du projet et du respect de la trilogie de gestion de projet (coût, temps et qualité).

De façon générale, le contenu de cette description des tâches et responsabilités est assez complet et couvre les éléments suivants : les principaux objectifs et responsabilités de l'emploi, le poste hiérarchiquement supérieur, la description des tâches et les principales exigences d'expérience et de connaissances requises.

Tableau 6a: Analyse des emplois

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	1	2,1	0,02
2	3	6,3	0,06
3	5	10,4	0,10
4	10	20,8	0,21
5	8	16,7	0,17
6	19	39,6	0,39
7	2	4,2	0,04
Total	48	100	-

Tout comme la description des tâches, l'activité consistant à décrire les habilités, les connaissances et les comportements reliés à l'emploi apparaît également bien appliquée dans les firmes, en raison du fait qu'elle est implantée par 17 firmes sur 48, soit 35,4% des firmes enquêtées (cf. tableau 6b), car beaucoup d'employés dans les firmes de génie-conseil préfèrent une vision plus globale que détaillée de leur fonction.

Tableau 6b: Analyse des emplois

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	5	10,4	0,10
2	5	10,4	0,10
3	4	8,3	0,08
4	9	18,8	0,19
5	17	35,4	0,35
6	6	12,5	0,12
7	2	4,2	0,04
Total	48	100	-

Quant à l'activité basée sur la description des composantes d'un poste, elle présente un taux de 33,3% correspondant respectivement aux modalités 5 et 6 de l'échelle de Likert. Cela signifie donc que 32 firmes sur les 48 ont eu une tendance croissante du niveau d'implantation (cf. tableau 6c); ce qui est un taux assez considérable pour montrer le niveau d'implantation satisfaisant de cette activité.

Tableau 6c : Analyse des emplois

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	1	2,1	0,02
2	4	8,3	0,08
3	2	4,2	0,04
4	5	10,4	0,10
5	16	33,3	0,33
6	16	33,3	0,33
7	4	8,3	0,08
Total	48	100	-

➤ **Rémunération incitative**

Les activités de rémunération incitative (i.e. partage de gains, partage de profits, octroi de primes et programmes d'actionnariat) apparaissent comme peu répandues dans les organisations en gestion de projet. On constate que ces activités présentent les taux les plus importants représentant le niveau 1 de l'échelle parmi toutes les activités de GRH étudiées, soit des taux variant entre 64.6% et 79.2% (cf. tableau 7a). Ce constat nous amène à affirmer que les activités de rémunération incitative ne sont aucunement jugées prioritaires dans les firmes de génie-conseil enquêtées. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation, notamment le fait que le plus souvent les firmes comptent moins de 50 employés et que le personnel est souvent composé des membres de la famille, voire des amis, ce qui peut favoriser l'absence de toute politique de rémunération incitative sous tous ses aspects.

Au sujet des régimes d'intéressement et d'incitation, on assiste le plus souvent dans certaines firmes à des programmes de rémunération davantage individualisés répondant à des groupes de salariés variés et hétérogènes.

Tableau 7a : Rémunération incitative

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	33	68,8	0,69
2	8	16,7	0,17
3	1	2,1	0,02
4	2	4,2	0,04
5	1	2,1	0,02
6	2	4,2	0,04
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

Tableau 7b : Rémunération incitative

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	31	64,6	0,65
2	11	22,9	0,23
3	1	2,1	0,02
4	1	2,1	0,02
5	0	0	0
6	3	6,3	0,06
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

Tableau 7c : Rémunération incitative

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	19	39,6	0,39
2	7	14,6	0,14
3	7	14,6	0,14
4	8	16,7	0,17
5	4	8,3	0,08
6	3	6,3	0,06
7	0	0	0
Total	48	100	-

Tableau 7d: Rémunération incitative

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	38	79,2	0,79
2	6	12,5	0,12
3	0	0	0
4	2	4,2	0,04
5	1	2,1	0,02
6	1	2,1	0,02
7	0	0	0
Total	48	100	-

Les activités d'évaluation du rendement (i.e. objectifs mesurables, comportements observables) sont implantées dans les organisations de gestion de projet. Les taux n'apparaissent pas très intéressants, car on observe 27,1% pour l'activité basée sur l'évaluation périodique du rendement par des objectifs mesurables (cf. tableau 8a) et 20,8% pour l'activité relative à l'évaluation des comportements observables. Tous ces taux sont représentés par le niveau 5 de l'échelle de type Likert (cf. tableau 8b). Le niveau d'implantation de cette pratique vient corroborer les conclusions de l'étude de Fabi et Pettersen (1992) qui classe cette pratique parmi celles appliquées en contexte de gestion de projet.

Dans ce cas, l'activité d'évaluation à l'aide des objectifs mesurables arrive au premier rang alors que celle relative aux comportements observables occupe la dernière position. Il convient cependant de souligner que l'évaluation du rendement demeure très étroitement reliée aux résultats et au succès des projets, conférant peut-être à toute procédure formalisée une vague connotation de superflu.

Tableau 8a : Évaluation du rendement

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	4	8,3	0,08
2	4	8,3	0,08
3	7	14,6	0,14
4	11	22,9	0,23
5	13	27,1	0,27
6	8	16,7	0,17
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

Tableau 8b : Évaluation du rendement

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	4	8,3	0,08
2	8	16,7	0,17
3	11	22,9	0,23
4	7	14,6	0,14
5	10	20,8	0,21
6	7	14,6	0,14
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

D'autres pratiques telles que la formation (i.e. programmes spécifiques, programmes généraux) apparaissent considérablement implantées dans les firmes étudiées. À titre d'exemples, on note que 16 firmes sur 48, soit 33,3% pour les programmes spécifiques (cf. tableau 9a), et 33,3%, soit le niveau 6 de l'échelle pour les programmes spécifiques, et enfin le niveau 5 pour les programmes généraux de formation (cf. tableau 9b).

Les multiples défis à relever et la difficulté à trouver du personnel qualifié encouragent les firmes à mettre en place des programmes de formation pour demeurer compétitive, car les employés doivent se tenir à la pointe des connaissances technologiques dans leur domaine. Les activités de formation s'inscrivent, à certains égards, parmi les obligations commerciales et stratégiques des firmes de génie-conseil. Mais, il faut cependant souligner que les employés de ces firmes reçoivent beaucoup plus une formation autre qu'informelle et de type « sur le tas ».

Tableau 9a : Formation

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	1	2,1	0,02
2	2	4,2	0,04
3	3	6,3	0,06
4	9	14,6	0,19
5	16	33,3	0,33
6	16	33,3	0,33
7	1	2,1	0,02
Total	48	100	-

Tableau 9b : Formation

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	2	2,1	0,04
2	3	6,3	0,06
3	10	20,8	0,21
4	7	14,6	0,14
5	16	33,3	0,33
6	8	16,7	0,17
7	2	4,2	0,04
Total	48	100	

Concernant la planification des carrières, il faut dire que lorsque l'on se base sur les fréquences, elle semble être peu implantée dans les organisations en contexte de gestion de projet. Sur 48 firmes étudiées, 31,3% sont situées au niveau 2 de l'échelle, ce qui constitue pour nous un niveau d'application assez faible (cf. tableau 10). Contrairement à Pettersen, Fabi et Garand, (1998) nous avons pu obtenir des répondants sur la question relative à la planification des carrières. Cette variation peut être expliquée par le fait que souvent les firmes de génie-conseil emploient des individus, tels que les contractuels pour des projets spécifiques. Dans ce cas, les firmes ne voient pas l'intérêt de se munir des politiques de planification des carrières.

Tableau 10: Planification des carrières

Échelle	Fréquence	Pourcentage	Moyennes
1	7	14,6	0,14
2	15	31,3	0,31
3	8	16,7	0,17
4	8	16,7	0,17
5	6	12,5	0,12
6	4	8,3	0,08
7	0	0	-
Total	48	100	-

4.2.2 Analyse des résultats de corrélation et de régressions linéaires

Dans cette section, il sera question de passer en revue toutes les variables en vue de chercher à valider la thèse universaliste de GRH. En effet, devant le caractère composé de certaines variables indépendantes telles que la rémunération incitative (4)₅,

₅ partage de profits, partage de gains, octroi de primes et programme d'actionnariat

l'analyse des emplois (3)₆, évaluation du rendement (2)₇ et la formation (2)₈, nous avons tenu à simplifier les données statistiques en les regroupant sous forme indiciaire.

Des analyses complémentaires ont été effectuées, cette fois-ci en prenant en compte les différentes variables indépendantes associées aux deux variables de contrôle. Il est indispensable de souligner que les deux variables de contrôle ont été introduites en bloc à l'étape 1. Par la suite, chaque variable indépendante va être entrée à la fois à l'étape 2, ce qui correspond à la méthode de régression de type « *pas à pas* ».

À la lumière des résultats statistiques obtenus à partir de l'analyse de régression, nous pouvons confirmer, d'entrée de jeu, que ce ne sont pas toutes les pratiques de GRH qui ont la capacité d'accroître la performance des firmes de génie-conseil du Québec. Pour ce faire, une analyse de régression individuelle des pratiques indépendantes dans un premier temps s'impose puis nous présenterons, dans un deuxième temps, l'analyse de régression multivariée du modèle global. Ces régressions ont été obtenues à l'aide du logiciel STATA 7.

En outre, l'analyse de régression des différentes variables dépendantes prises individuellement sur les deux variables de contrôle (i.e. taille, actif) montre que la taille et l'actif en millions de dollars ne semblent pas influencer la performance

₆ composantes d'un poste, les tâches et les responsabilités, les habiletés et les comportements reliés au poste

₇ objectifs mesurables et comportements observables

₈ programmes spécifiques et généraux

organisationnelle, soit respectivement ($R^2 = 0,049$; $F = 0,44$; $p\text{-value} > 0,05$). En effet, lorsque l'on régresse les variables dépendantes sur l'actif et la taille simultanément, on constate que leur effet simultané n'est pas significatif. La plus-value du test de significativité global F est supérieure à 0.05, ce qui indique par conséquent que ces deux variables n'influencent pas la performance. Une analyse plus poussée montre également que la prise individuelle des variables de contrôle n'a aucun impact sur la performance, car leurs plus-values (taille, actif) ne sont pas significatives au seuil de 5%. Il semble possible dans ce cas de conclure que ces deux variables n'influencent pas la performance, ni individuellement, ni globalement.

Cette observation est donc valable pour les analyses de régression de toutes les variables dépendantes sur les variables de contrôle étudiées (cf. tableau 11). En d'autres termes, il revient tout simplement à signifier que les variables de contrôle retenues, en l'occurrence la taille et l'actif en millions de dollars n'ont pas d'influence sur la performance organisationnelle dans notre étude. Cette situation n'exclut pas le fait que d'autres variables de contrôle auraient pu influencer positivement la relation que nous venons de présenter. Ces résultats contredisent ceux de Terpestra & Rozell, 1993; Arthur, 1994, qui évoquent le fait que la taille de l'entreprise mesurée par le nombre d'employés puisse parfois être associée positivement à certains indices de performance organisationnelle.

Tableau 11 : Résultats liés à l'analyse de régression linéaire

Variables	<u>Satisfaction</u>		<u>Taux de rendement</u>		<u>Délais de livraison</u>		<u>Absentéisme</u>		<u>Taux de roulement</u>	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Contrôle		0.049		0.055		0.045		0.011		0.059
Pratiques RH										
Planification des Rh	0.240	0.100	0.517	0.288	0.179	0.073	0.316	0.098	0.275	0.126
Accueil	0.566	0.058	0.555	0.358	0.222	0.094	0.540	0.297	0.413	0.227
Sélection	0.250	0.098	0.232	0.097	0.094	0.052	0.250	0.060	-0.004	0.059
Analyse des emplois	0.549	0.324	0.374	0.183	0.155	0.067	0.438	0.186	0.425	0.224
Rémunération incitative	-0.216	0.093	-0.394	0.200	-0.176	0.074	-0.298*	0.094	0.378	0.194***
Évaluation du rendement	0.193	0.081	0.054	0.058	-0.206	0.082	0.164	0.034	0.271	0.122
Planification carrières	0.379	0.180	0.210	0.095	0.097	0.054**	-0.132*	0.027	0.522	0.307***
Formation	0.614	0.385	0.468	0.250	0.192	0.07	0.533	0.264	0.337	0.161

Légende :

a : β standardisé (i.e. l'effet brut de chacune des variables RH prise individuellement)

b : le R^2 du modèle global prend en compte l'ensemble des variables

* : p-value ≤ 0.10

** : p-value ≤ 0.05

*** : p-value ≤ 0.01

Tout en tenant compte des précisions que nous venons de faire, nous constatons que la pratique de planification des RH n'a aucune influence sur les indicateurs. Dans l'équation globale, on se rend compte que le test de significativité F de la planification est largement supérieur à 0,05; ce qui indique que cette activité de GRH n'influence pas la performance. Maintenant, si l'on cherche à vérifier l'effet de la planification prise individuellement sur la satisfaction dans l'équation, on observe que le test t (t student) permettant de tester la significativité des coefficients est de 0,95, soit supérieur à 0,05 (t = 0.95 ; p-value = 0.335) .

Quant à l'accueil, son test de significativité global est positif puisque $F = 2,98$; $p\text{-value} < 0,05$; Ce qui peut nous amener à dire que cette activité semble être significative avec la performance au regard de l'équation globale. Pour conforter cette observation, une analyse plus poussée de l'activité d'accueil a été possible. De cette analyse, on retient que l'accueil dégage les résultats suivants $t = 2,82$ et $p\text{-value} = 0,012 < 0,05$ face à l'indicateur de satisfaction, ce qui sans doute soutient la première observation faite avec le modèle global. Nos conclusions soutiennent donc le fait que la pratique d'accueil visant la socialisation et l'intégration de nouveaux membres soit positivement liée à la performance sociale. Il faut dire que notre étude semble être la seule qui soutient cette relation, car dans la littérature empirique recensée, aucune étude allant dans le même sens n'a pu être trouvée, à l'exception de Mikkelsen et Folmann (1983) qui font révéler le programme d'accueil dans leurs études en gestion de projet.

L'activité basée sur l'analyse des emplois présente des effets sur la performance. En effet, pris dans l'équation globale, les résultats n'apparaissent pas significatifs, car nous avons $R^2 = 0,067$; $F = 0,39$; et $p\text{-value} = 0,76$. Toutefois, lorsque l'on considère cette activité individuellement, on constate qu'elle influence fortement la satisfaction et, partant, la performance. Ces résultats sont respectivement $t = 2,55$ et $p\text{-value} = 0,021$. L'activité de l'analyse des emplois semble expliquer, dans une certaine mesure, la performance sociale caractérisée par la satisfaction des employés dans notre étude ($p\text{-value} < 0,05$).

Si l'on considère l'analyse des effets décomposés de l'activité « *analyse des emplois* » (i.e. composantes d'un poste, les tâches et les responsabilités de l'emploi, les habiletés et les comportements reliés au poste), seules les activités relatives à la description des composantes d'un poste, des habiletés et les connaissances influencent de façon significative la satisfaction des employés ($p\text{-value} < 0,05$).

Cette observation peut également être vérifiée entre l'analyse des emplois et le taux de rendement de projet, qui caractérise la performance financière des firmes de génie-conseil dans notre étude. Ces résultats viennent donc confirmer les observations faites au niveau de la pratique d'analyse des emplois sous forme indiciaire ($p\text{-value} < 0,05$).

Ainsi, contrairement à Delery et Doty (1996) qui n'ont pas trouvé de relation significative entre l'analyse des emplois et la performance financière des organisations, notre étude s'aligne sur celle de Lacoursiere (2001) qui constate une relation significative entre cette l'analyse des emplois (i.e. description des tâches) et la performance sociale et financière des PME. En clair, cette activité apparaît comme nécessaire à l'efficacité des ressources humaines dans la réalisation des projets.

D'après l'analyse de la régression, la pratique de planification des carrières apparaît significative ($p\text{-value} = 0,029$). Les différents coefficients statistiques obtenus ($R^2 = 0,307$; $F = 2.37$; $\beta = 0,522$) semblent témoigner de l'influence que la planification

des carrières exerce sur la performance sociale par le biais du taux de roulement volontaire des employés.

Ce résultat apparaît tout de même surprenant, car nous savons, d'après la littérature en gestion, que la planification des carrières est presque inexistante en gestion de projet, bien que quelques publications portant sur des modèles japonais (Van Bruskirk et Adams, 1989; Wakasugi, 1986) aient été trouvées. Dans ce cas, notre étude semble se présenter comme la seule étude qui met en relief la relation positive entre la planification des carrières et la performance sociale des organisations.

Tout comme la planification des carrières, l'indice de formation a une forte incidence sur le niveau de la satisfaction des employés des firmes de génie-conseil du Québec. Les données statistiques obtenues appuient cette observation (p -value = 0,009; R^2 = 0,38; F = 3,35; β = 0,614). Il faut dire cependant que l'indice est de plus en plus significatif par rapport à l'absentéisme, car les résultats statistiques obtenus sont positifs (p -value = 0,032; R^2 = 0,264; F = 1,92; β = 0,533). Ces résultats montrent à suffisance l'influence de l'indice de formation sur la performance sociale des firmes québécoises de génie-conseil.

L'indice de formation tend également à être significatif par rapport au taux de rendement de projet (p -value = 0,058; R^2 = 0,250; F = 0,19; β = 0,468); ce qui signifie que l'indice de formation semble influencer la performance financière. Ces résultats

viennent contredire ceux de Arcand (2000) qui, dans son étude, affirme que les programmes de formation semblent n'influencer d'aucune façon les divers indicateurs d'efficacité.

Une analyse des effets décomposés des activités de formation (i.e. programmes spécifiques, programmes généraux) permet de soutenir la première analyse. En effet, l'activité de programmes généraux influence fortement la satisfaction des employés ($p\text{-value} = 0.005$) par rapport à celle de programmes spécifiques ($p\text{-value} = 0.039$). Aussi, il est à noter que les activités de formation tendent également à influencer, dans une certaine mesure, le taux de rendement de projet, indicateur de performance financière. Ces conclusions vont dans le même sens que les principes théoriques en matière de formation et de développement des employés (Becker, 1976; Schultz, 1961). D'autre part, elles s'opposent catégoriquement à celles émises par Delery et Doty (1996) et Arcand (2000) qui ont démontré l'absence totale de relation entre l'investissement effectué par les banques en matière de formation et de développement des employés et la performance financière.

D'autres pratiques telles que la rémunération active, la sélection et l'évaluation du rendement qui apparaissent comme des variables RH stratégiques qui devraient déboucher sur l'accroissement de la performance organisationnelle (Arcand, 2000; Barrette et Simmeus, 1997) présentent des résultats très décevants.

Pour la rémunération incitative, l'analyse de régression montre que l'indice de rémunération incitative n'influence d'aucune façon la performance des firmes de génie-conseil. À titre d'exemple, on a les résultats suivants ($R^2 = 0,09$; $F = 0,55$; $p\text{-value} = 0,65$) qui sont assez évocateurs dans l'explication de la satisfaction des employés. Cette observation est contradictoire avec les résultats présentés par Arcand (2000); Barrette et Simmeus (1997), qui soulignent les relations significatives entre l'indice de rémunération incitative et la performance organisationnelle.

Même l'analyse des effets décomposés des activités de la rémunération incitative ne démontrent aucune relation significative entre cette pratique et la performance organisationnelle. Ce constat nous amène à nous aligner sur la position de Berg (1999), qui affirme que la pratique de rémunération incitative n'a pas de répercussions sur le niveau de satisfaction des employés. Des conclusions similaires à celles de Berg (1999) avaient été amenées par l'étude multisectorielle canadienne de Wagar (1994).

La sélection, considérée comme indicateur de performance organisationnelle, ne présente aucune influence sur cette dernière. En clair, l'analyse de régression entre l'indice de sélection et la performance organisationnelle semble ne pas montrer de relations positive et significative entre ces deux variables. On peut citer l'absence de relation avec les délais de livraison par exemple, soit $R^2 = 0,052$; $F = 0,30$, et $p\text{-value} = 0,73$. Même en considérant une analyse des effets décomposés des activités de la sélection, on ne note aucune relation significative et positive avec les indicateurs de

performance. Malheureusement, nous n'avons recensé aucune étude empirique qui a pris en compte cette variable RH. Il convient tout de même de souligner que des auteurs ont mis en relief son importance (Mikkelsen et Folmann, 1983; Payne, 1981).

Bien que citée comme faisant partie des pratiques de GRH « innovatrices » (Huselid, 1995), l'évaluation du rendement ne souligne aucune relation positive et significative avec la performance organisationnelle. On peut citer l'exemple de l'évaluation du rendement et l'absentéisme ($R^2 = 0,032$; $F = 0,19$; $p\text{-value} = 0,54$).

Pourtant, plusieurs auteurs ont montré l'existence des relations significatives avec la performance au niveau des caisses Desjardins (Arcand, 2000), des banques (Delery et Doty, 1996; Lacoursiere, 2001). Notre étude converge vers celle de Barrette et Simmeus (1997) en mettant en exergue l'absence de relation significative entre l'indice de l'évaluation du rendement et la performance organisationnelle. Par contre, pour l'absence de relation positive en ce qui concerne la performance financière et l'évaluation du rendement, nous nous accordons avec les résultats rapportés par Arcand (2000).

4.2.3 Analyse de régression multivariée du modèle global

Après avoir observé l'existence de liens entre la plupart des pratiques individuelles de GRH et les indicateurs de performance présentés dans notre étude, il nous apparaît nécessaire de pousser notre analyse un peu plus loin en effectuant des analyses de régression multivariées. Une seule série d'analyse a été réalisée, elle a

consisté à introduire les huit variables indépendantes avec les deux variables de contrôle dans l'équation. Ceci permettra d'obtenir un portrait global de l'effet des pratiques de GRH sur les divers indicateurs de performance (5)₉.

Du point de vue statistique, aucune variable de contrôle n'est significative ($p\text{-value} > 0,05$) par rapport à la performance organisationnelle, ce qui corrobore avec les résultats obtenus précédemment dans l'analyse de régression linéaire.

Au regard des résultats obtenus sur le modèle global, il est possible d'observer l'existence des relations positives et significatives entre la rémunération incitative, la planification de carrière et la satisfaction des employés avec une $p\text{-value} < 0,05$. Contrairement à l'analyse de régression présentée précédemment, on note une variation positive de l'indice de rémunération incitative qui semble, dans le modèle global, être significative. Dans ce cas, nous nous alignons sur les conclusions apportées par Arcand (2000), Barrette et Simmeus (1997) qui, respectivement, soulignent la forte influence de la rémunération incitative sur la satisfaction des employés et sur le niveau de productivité, de rendement du cours des actions ainsi que la marge bénéficiaire de l'organisation. Avec ces conclusions, il nous semble possible d'affirmer que, dans le modèle global, la rémunération incitative peut expliquer la satisfaction des employés, indicateur de performance sociale.

₉ satisfaction des employés, taux de rendement, taux de roulement, délais de livraison, absentéisme

Les résultats de régression multivariée montrent que l'analyse des emplois et la formation continuent à expliquer la performance financière des firmes de génie-conseil ($p\text{-value} < 0,05$). Cette observation appuie de façon considérable l'analyse linéaire de ces deux variables RH.

Allant dans le même sens, les résultats relatifs à la rémunération incitative et à l'évaluation du rendement ($p\text{-value} < 0.05$) s'opposent à ceux de l'analyse de régression linéaire. Pour la simple raison que, dans la première analyse, nous avons vu que ces deux pratiques (la rémunération incitative et l'évaluation du rendement) n'avaient aucunement de l'influence sur la performance financière des firmes de génie-conseil. Ces conclusions soutiennent celles apportées par Larcouisiere (2001) qui, dans son étude, montre que l'évaluation du rendement fait l'objet de relations significatives avec trois indicateurs de performance organisationnelle et deux indicateurs de performance financière.

Il ressort de cette série de régressions multivariées que l'effet des pratiques de GRH est perceptible au niveau principalement des deux indicateurs de performance, en l'occurrence la satisfaction des employés (performance sociale) et le taux de rendement de projet (performance financière). Par ailleurs, on constate que le fait de considérer l'effet combiné de l'ensemble des pratiques au lieu de l'effet des pratiques individuelles laissent transparaître des relations différentes entre les variables indépendantes et les indicateurs de performance. En termes plus simples, nous disons que l'effet combiné

influence peu le pouvoir explicatif de la GRH en ce qui concerne la variance des indicateurs de performance organisationnelle.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

5.1 Introduction

Il est certain que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente un phénomène fort complexe. Les précédents chapitres nous ont permis de constater que la GSRH ne constitue pas une notion empreinte de neutralité, bien au contraire, plusieurs courants théoriques cherchent à imposer leur vision de la GSRH. C'est pour ces raisons qu'il nous semble nécessaire de faire non seulement une interprétation des résultats obtenus, mais également d'évoquer les limites et les opportunités qui peuvent résulter de cette étude.

5.2 Interprétation des résultats

D'abord, les premiers résultats basés sur le niveau d'implantation des pratiques de GRH dans les organisations de gestion de projet ont permis de voir qu'il existe plusieurs pratiques de GRH qui sont fortement implantées dans les organisations étudiées. Ce qui supporte les résultats apportés par Pettersen, Fabi et Garand (1998).

Ensuite, dans les résultats des analyses de régressions linéaires et multivariées, il nous apparaît plausible d'affirmer l'existence d'une relation entre l'investissement effectué dans certaines pratiques de GRH et l'accroissement du niveau de la performance organisationnelle. Ces résultats supportent d'ailleurs ceux retrouvés dans la littérature empirique (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Liouville et Bayad

(1995); Barette et Simeus, 1997; Huselid et Becker, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Arcand, 2000; Lacoursiere, 2001).

Certaines analyses nous ont permis de voir que la nature des entreprises et la richesse en termes d'actifs ne semblent aucunement influencer le caractère stratégique de la GRH. En effet, l'analyse des équations linéaires a montré de façon évidente que les variables de contrôle (i.e. taille, actif) n'ont aucune incidence sur les résultats. Cette observation nous amène à dire que la performance des organisations peut dépendre d'autres variables de contrôle, à l'exception de la taille et de l'actif de l'entreprise. Voilà pourquoi la constante dégage, quant à elle, un effet positif sur la performance organisationnelle.

De tels résultats procurent un appui certain à la théorie universaliste des RH. Ces résultats soutiennent certaines études réalisées (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000). Mais devons-nous pour autant consacrer la théorie universaliste ? Certaines nuances doivent, selon nous, être apportées.

5.3 Opportunités de recherche

Malgré les limites constatées, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches dans un contexte fort particulier qui est celui de la gestion de projet. Nous avons vu que la formalisation des pratiques de GRH en gestion de projet souffre de plusieurs limites, il est temps de mettre en place des processus pour commencer à

couvrir cette absence. De plus, le manque d'influence des variables de contrôle peut faire l'objet d'une recherche future qui va consister à vérifier jusqu'à quel point ces variables déterminent tout de même l'application des pratiques de GRH dans les organisations de gestion de projet.

Dans cette même optique, il apparaît essentiel d'orienter d'éventuelles démarches de recherche vers un approfondissement de la question de la GRH en contexte de gestion de projet car l'environnement économique ne cesse de devenir de plus en plus hétérogène.

Par ailleurs, comme dans notre recherche, nous n'avons pas fixé un seuil pour la taille des firmes de génie-conseil, il serait intéressant de considérer cette fois-ci celles qui ont une grande taille afin de mesurer la formalisation des pratiques de GRH dans ces organisations, étant donné que l'on a tendance à croire que plus une entreprise est grande, plus son niveau de formalisation des pratiques est élevé. Nous suggérons donc que les nouvelles validations des principaux modèles de GSRH devraient être effectuées sur des échantillons plus grands tout en tenant compte du contexte particulier de la gestion de projet.

CONCLUSION

La présente recherche repose fondamentalement sur la question suivante : est-il avantageux, en contexte de gestion, d'appliquer certaines pratiques de GRH dans les firmes de génie conseil du Québec? Il s'agit, dans cette question, de vérifier l'impact de certaines pratiques sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet en se basant sur l'approche universaliste. Pour ce faire, nous avons formulé une hypothèse qui prend en compte huit pratiques de GRH comme variables indépendantes.

Pour répondre à la question fondamentale, on s'est appuyé sur un échantillon de 48 firmes québécoises de génie-conseil. Nous avons dû pour cela procéder à deux sortes d'analyse. La première porte sur le niveau d'implantation des pratiques de GRH dans les organisations étudiées et ce, malgré le peu de formalisation des pratiques GRH en gestion de projet observée dans la littérature de gestion. Par contre, la deuxième est essentiellement axée sur les analyses des régressions linéaire et multivariée. Toutes ces analyses statistiques permettront de montrer non seulement le degré d'application des pratiques mais elles consisteront surtout à montrer l'existence des relations positives et significatives entre les variables indépendantes et les divers indicateurs de performance organisationnelle. En d'autres termes, ces analyses nous donnent une occasion pour justifier la perspective universaliste.

Tout d'abord en se basant sur notre hypothèse de recherche, nous avons vu effectivement qu'il existe un niveau élevé d'implantation de certaines pratiques GRH dans les firmes de génie-conseil. Des pratiques telles que la planification des RH, les activités de sélection (i.e. entrevue structurée, recrutement externe), l'analyse des emplois (i.e. description des tâches, description des habilités, les connaissances, description des composantes d'un poste), l'évaluation du rendement (i.e. objectifs mesurables) et la formation (i.e. programmes spécifiques et généraux) présentent des relations positives significatives.

Nos conclusions semblent s'aligner sur celles de Pettersen, Fabi et Garand (1998). Même si d'après ces auteurs, les firmes de génie-conseil auraient un avantage à se concentrer prioritairement sur les pratiques suivantes : la sélection, la formation et l'évaluation du rendement. Finalement, il convient de retenir qu'il existe un niveau d'implantation acceptable dans les firmes québécoises de génie-conseil et ces pratiques sont considérées à la fois comme étant très importantes mais moyennement satisfaisantes aux yeux des responsables en GRH dans les organisations étudiées.

Notre deuxième analyse, basée sur les régressions linéaire et multivariée, semble apparaître comme un certain support à la thèse universaliste. Plusieurs pratiques de GRH étudiées apparaissent, dans une certaine mesure, associées à un accroissement de la

performance des firmes de génie-conseil. En effet, l'analyse de régression linéaire montre l'existence des relations positives et significatives entre certaines pratiques de GRH et les indicateurs de performance. C'est le cas de la relation entre l'analyse des emplois et la satisfaction des employés, la relation entre la formation et l'absentéisme. Ces résultats montrent dans une certaine mesure des relations significatives entre certaines pratiques de GRH et la performance sociale des organisations.

En considérant le modèle global analysé par des régressions multivariées, il convient de noter dans ce cas qu'il existe des relations significatives entre certaines pratiques GRH et la satisfaction des employés. À titre d'exemples, la rémunération incitative et la planification des carrières sont significativement reliées avec la satisfaction des employés. D'autre part, il est possible de remarquer que les résultats obtenus présentent des relations positives et significatives entre certaines pratiques telles que l'analyse des emplois, la rémunération et la formation avec le taux de rendement de projet caractérisant la performance financière semblent intéressantes dans l'affirmation de la perspective universaliste.

Les conclusions issues de nos résultats semblent constituer des solides atouts en faveur de l'approche universaliste, car nous avons bel et bien vu, comme stipule la thèse universaliste, que l'application de certaines pratiques semblent favoriser l'accroissement

de l'efficacité des organisations à savoir les firmes québécoises de génie-conseil dans notre étude.

Toutefois, le fait que certaines pratiques telles que l'évaluation du rendement et la sélection ne montrent pas de potentiel explicatif de la variance observée et ce, avec aucun des indicateurs de performance retenus pour notre étude, nous amène à relativiser la thèse universaliste et à chercher à tester d'autres approches RH existantes.

ANNEXES

Études basées sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises : Classification selon les auteurs

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance opérationnelle et financière		Résultats
Arcand (2000) PME/GE Secteur des services 46 caisses populaires Canada	Analyse des 3 approches - universaliste - de contingence - de configuration Plusieurs pratiques étudiées individuellement Rémunération incitative Recrutement, formation, sélection	Satisfaction Efficacité (productivité)	Trop-perçus Rendement sur investissement	Pour l'approche universaliste, relations po- sitives et significatives entre : -d'une part, les pratiques de rémunération incita- tive et d'évaluation du rendement et, d'autre part, la performance organisationnelle -d'une part, l'organisa- tion du travail et, d'autre part, la performance des organisations
Barrette & Simmeus (1997) GE et PME (36 ent.) Secteur haute tech- nologie Canada	Plusieurs pratiques Rémunération (mérite, pro) Dotation Évaluation du rendement Formation Perfectionnement	Productivité (ventes par employés)	RA (ROA) MBN (marge bénéficiaire nette) Tobin's q (potentiel de croissance)	Considérées individuelle- ment : • Rémunération directe = ↑ productivité ↑ RA ↑ MBN • Formation = ↑ productivité • Évaluation du rende- ment = ↑ Tobin's q ↑ MBN
Bryson (1999) GEPME (584 entr.) multisectorielles Royaume-Uni	Pratiques favorisant l'enga- gement organisationnel Communication directe, chaîne hiérarchique, rému- nération incitative, diffu- sion d'informations, par- ticipation aux décisions		Performance financière per- çue par les ges- tionnaires com- parativement au secteur	• La pratique de commu- nication directe asso- ciée à une chaîne hié- rarchique donnent la meilleure combinaison possible en PME et sont associées à un accroissement subs- tantiel de la performan- ce financière • Impact négatif de la participation

Suite : Études basées sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance opérationnelle et financière		Résultats
Chandler et McEvoy (2000) GE et PME (66 ent.) États-Unis	Formation, rémunération incitative (<i>group-based</i>)	Qualité totale (TQM)	Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques de formation et de rémunération incitative facilitent l'atteinte des objectifs TQM et contribuent à une rentabilité accrue
Chelsium & Smith (1990) PME (3988 ent.) mais multisectorielles (dont 27% secteur manufacturier) États-Unis	Partage des profits (<i>profit sharing</i>)	Stabilité d'emploi		<ul style="list-style-type: none"> • Partage des profits : ↓ des mises à pied en périodes de récession, peu concluant (niveau de signification faible ($p < 1$))
D'Arcimoles (1997) GE (49 ent.) Secteur manufacturier Étude longitudinale France	Formation (% masse salariale)	Productivité ROA (valeur ajoutée par employé)		<ul style="list-style-type: none"> • Formation = ↑ productivité ↑ ROA
Delaney & Doty (1996) GE (590 ent.) multisectorielles (à but lucratif et non lucratif) États-Unis	Plusieurs pratiques Qualité des produits Satisfaction Innovation	Perception Qualité des produits Satisfaction Innovation	Rentabilité Part de marché	Les pratiques de : <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement/sélection • Formation • Rémunération incitative sont corrélatées avec ↑ de la performance organisationnelle (qualité des produits, satisfaction des clients, et innovation)

Suite : Études basées sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance opérationnelle et financière		Résultats
Holzer & al. (1993) GE États-Unis	Formation	Taux de rejet des produits Taux de réusinage		<ul style="list-style-type: none"> Formation (lorsque doublée) = ↓ 7% du taux de rejet
Huselid (1995) GE (968 ent. pub.) Multisectorielles États-Unis	HPWP (<i>high perfor work practices</i>) mesurées à partir de 13 items regroupés en 2 catégories : - employee skill and organizational structure - employee motivation	Taux de roulement Ventes par employé	Tobin's q GRATE (<i>gross rate of return on assets</i>)	Recours à des pratiques haute performance = ↓ du taux de roulement ↑ productivité (ventes par employé) ↑ performance financière (équivalent à 18 041 \$ par employé en valeur/marché et 3 814 \$ par employé en profits)
Ichniowski et al. (1997) GE (36 ent.) Secteur métallurgie États-Unis	Ensembles de pratiques comprenant : Rémunération incitative Recrutement/sélection Formation Diffusion d'infos Participation aux décisions	Productivité (réduction des arrêts de production)		Les meilleurs augmentations productivité sont obtenues en combinant les pratiques de participation aux profits, recrutement, formation, diffusion d'informations et participation aux décisions
Kaufmann (1992) GE et PME (104 ent. ayant adopté un 17% imposable)	Rémunération incitative (partage des gains de productivité)	Productivité (taux de rejet, arrêts de production, absentéisme et taux programme volontaire)		<ul style="list-style-type: none"> Rémunération incitative (partage des gains de productivité) ↑ de la productivité de 8%

Instructions générales

Le but de ce questionnaire est de nous aider à observer l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion : cas des firmes de génie conseil du Québec.

Les positions d'une échelle sont définies de la façon suivante :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

(1) Pas du tout implantée

(7) Fortement implantée

Pour chaque question, cochez un seul numéro qui correspond le mieux à votre firme. Nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions selon que vous soyez employé, cadre, technicien ou autre. Nous tenons à vous assurer que toutes vos réponses resteront strictement confidentielles et seront juste utilisées pour des fins académiques.

I- CARACTERISTIQUES GÉNÉRALES DE LA FIRME

NOM DE LA FIRME : _____

Année de création de la firme 19_____

1- Quels sont les principaux produits ou services offerts par votre firme ? _____

2- Quel est votre secteur d'activité ?

primaire
secondaire

tertiaire
autre

3- Votre firme est-elle une filiale d'une autre entreprise ? (Cochez l'endroit approprié)

OUI \Rightarrow d'une entreprise située : au Québec/Canada
 aux États Unis
NON (passer Q4) ailleurs dans le monde

4- Nombre d'employés : _____ (nombre)

5- Pourriez-vous indiquer le nombre d'employés permanents ? _____; contractuels? _____

6- Quel est le chiffre d'affaires total de votre firme en 2002 ? (Cochez l'endroit approprié)

moins de 500 000 \$ 1 million \$ et plus 10 millions et plus

500 000 \$ et plus 5 millions \$ et plus 20 millions et plus

7- Combien de projet en moyenne réalisez-vous par an ? _____ (nombre)

II- PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1- PLANIFICATION DES RH

1.1 Dans ma firme, établir les prévisions concernant les besoins de main d'œuvre, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée Fortement implantée

2- ACCUEIL

2.1 Dans ma firme, l'organisation qui est présentée aux nouveaux employés à l'aide d'entretiens formels avec la direction, de vidéo est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée Fortement implantée

3- SELECTION

3.1 Dans ma firme, le recours au recrutement externe, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée Fortement implantée

3.5 Dans ma firme, l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée Fortement implantée

- 3.6 Dans ma firme, l'usage d'entrevues structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

4- ANALYSE DES EMPLOIS

- 4.1 Dans ma firme, décrire les diverses composantes d'un poste est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

- 4.2 Dans ma firme, décrire les tâches et les responsabilités reliées à l'emploi, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

- 4.3 Dans ma firme, décrire les habiletés, les connaissances et les comportements reliés à l'emploi est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

5- REMUNERATION INCITATIVE

5.1 Dans ma firme, le partage de gains avec les employés est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

5.2 Dans ma firme, le partage de profits avec les employés est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

5.3 Dans ma firme, l'octroi de primes aux employés performants (selon l'évaluation annuelle du rendement) est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

5.4 Dans ma firme, les programmes d'actionnariat avec les employés est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

6- EVALUATION DU RENDEMENT

6.1 Dans ma firme, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base d'objectifs mesurables est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

6.2 Dans ma firme, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base de comportements observables est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

7- PLANIFICATION DES CARRIERES

7.1 Dans ma firme, prévoir les besoins organisationnels futurs est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

8- FORMATION

8.1 Dans ma firme, l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex : cours lecture de plan) est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée
Fortement
implantée

8.2 Dans ma firme, l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex : cours leadership ou communication) est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée Fortement implantée

III- INDICATEURS DE PERFORMANCE

Instructions générales

Objectif : Pour chacun des indicateurs retenus, une affirmation vous sera proposée, et nous vous demandons de vous situer par rapport à celle-ci sur une échelle de 7 points.

(1) : Faible mesure

(2) : Très grande mesure

Directives : Encerclez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux la situation de la performance de votre firme.

1. La satisfaction des employés est respectée dans ma firme dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

2. Les normes techniques sont respectées dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

3. La qualité /prix est respecté dans tous mes projets dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

4. Les délais de livraison du projet sont respectés dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

5. Le budget est respecté lors de la réalisation de mes projets dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

6. Le contrôle de coûts est suivi conformément au budget dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

7. Le taux de roulement des employés est respecté par rapport au nombre d'heures prévues dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible mesure					Très grande mesure	

8. La durabilité d'un projet est un signe de performance dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible			Très grande			
mesure			mesure			

9. La période de recouvrement des comptes pour un projet est respectée dans une :

1	2	3	4	5	6	7
Faible			Très grande			
mesure			mesure			

BIBLIOGRAPHIE

- Abowd, J.M., Milkovich, G.T., & Hannon, J.M. (1990). The effects of human resource management decisions on share-holder value. *Industrial and Labour Relations Review*, 43: 203-36.
- Adler, W.A. et Hall, R.H. (1996). The effet of accounting and performance indicators on public accountant's perceptions of organizational decline, *Canadian Journal of administrative sciences*, 13(3) : 189-206
- Arcand, M. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec. *Thèse de Doctorat*, Université de Metz, France.
- Arthur, J.B. (1994) : « Effects of human resource systemson manufacturing performance and turnover ». *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bakke, E.W. (1958). The human resources function. New Haven: Yale Labor Management Center. Extraits reproduits dans E.W. Bakke, C. Kerr et C. W. Arnold, 1967. *Unions, management and the public* : 197-201. New York, Harcourt Brace.
- Baker, G., Jensen, M., & K. Murphy (1988). Compensation and incentives : Practice vs Theory. *The Journal of Finance*, no. 3, July, p. 593-616.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J., & Wright. P.M (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1) : 31-46.
- Baron. J. N., & M. Simeus (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41 (3) : 29-53.
- Barrette, J., & M. Simeus (1998). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel* de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, 18 (9) : 23-33, Terre-Neuve.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: progress ans prospects ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p.779-801.

- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, p. 53-101.
- Bélanger, L., Bénabou, C., Bergeron, I.L., Foucher, R., & Petit, A. (1989). Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal : Gaétan Morin.
- Berg, P.(1999), "The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry", *Relations Industrielles*, Vol.54, no 1,p.111-134.
- Benabou, C. (1997). L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise : l'approche coûts-bénéfices. *Gestion*, 2 (3), 101-107.
- Bergeron, P.G. (1995). La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, 2^e édition, Gaétan Morin. Éditeur, Montréal (Boucherville).
- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms financial performance. *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95.
- Byars, L.L., & Rue, L.W. (1984). Human resource and personal management. Illinois: Irwin inc., 2-20.
- Cascio, W.F. (1986). Managing human resources : productivity, quality of work life profits. McGraw-Hill, 32-61.
- Cole, V.E., Ball, W.B., & Barrie, D.S. (1978). Managing the project. *Project Management Quarterly*, IX (1), 34-49.
- Delery, J.E. (1998), Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research , *Human Resource Management Review*, Vol.8, no 3, p.289-309.
- Delery, J.E et Doty, D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, contingency, and configurational Performance Predictions , *Academy of Management Journal*, Vol.39, no 4, p.802-835.
- Dinsmore, B. (1984). Human factors in project management. New York: *American Management Association*.
- Dolan, S.L., Hogue, V.P., & Harbottle, J. (1990). L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises. In M.R. Blouin (Ed.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, (pp.777-789). Cowansville, Qc. : Éditions Yvon Blais.

- Esterling, B. (1980). Software manpower costs : a model. *Datamation*, 26 (3), 164-170.
- Fabi, B. et Jacob, R. (1994). Se réorganiser pour mieux performer. Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, p.48-58.
- Fabi, B. et Pettersen, N., « Human Resource Management Practices in Project Management », *International Journal of Project Management*, vol. X, no 2, 1992, p.81-88.
- Fein, M. (1972). Work measurement: concepts of normal pace. *Industrial Engineering* 4 (90). 34-39.
- Garand, D.J. et Fabi, B., « Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME », *Organisation*, automne 1992, p.61-106.
- Globerson, S. (1983). Developping an incentive schema for a project. *Project Management Quarterly*, XIV (4), 34-41.
- Gomez-Mejia, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance : A longitudinal study. *Strategy Management Journal*, 9 : 493-505.
- Guérin, G. (1995): *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7 : Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance : A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, p. 263-276.
- Gullet, R. (1972). Personnel management in project organization. *Public Personnel Review*, 1 (3), 17-22.
- Hahn, R.D. (1987). Ideas to action : a project managers. *Personnel Journal*, 66 (2), 66-77.
- Harnois, E. et Fabi, B. Les attentes des professionnels oeuvrant en contexte de gestion à l'égard de la gestion des ressources humaines. *Revue Internationale en gestion et management de projets*, vol. IV, no 1, 1998.
- Hodgetts, R.M. (1968). Leadership techniques in the project organization. *Academy of Management Quarterly*, III (2), 11-13.

- Huselid, M.A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38:635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance ». *Academy of Management Journal*, vol.40, no.1, p. 171-188.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E. (1996): Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link ». *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87 (3): 291-313.
- Jacob, R. (1995). Changement technologique et gestion des ressources humaines: fondements et pratiques. Gaétan Morin, éditeur, Boucherville.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J.C. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, Vol.42, no 4, p.727-786.
- Kane, Jr. W.D. (1986). Human resources management. *Project Management Journal*, XVII (3), 83-88.
- Kaufman, R.T. (1992). The effects of Improshare on productivity. *Industrial and Labour Relations Review*, 45(2), p. 311-322.
- Kerzner, H. (1980). Evaluation technique in project management. *Journal of systems Management*, 31(2), p. 10-19.
- Kidwell, R.E., & Bennet, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: a conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), p. 429-456.
- Lacoursière, R. (2001). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. *Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Lawler, E.E. (1992), *The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L. (1988). «Strategic human resource management: A review of the literature and proposed typology ». *Academy of Management Review*, 13, p.454-470.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), p. 31-48.
- Levine, D.I et Tyson, L.A (1990), Participation, Productivity, and the Firm's Environment, in A.S. Blinder (éd.) *Paying for Productivity : A look at the Evidence*, Brookings Institution, Washington, DC.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion* 2000, 1, p. 159-179.
- Liouville, J., & Bayad, M. (2000). The impact of administrative and strategic HRM practices on performance : A proposal and test of causal model. AOM Toronto 2000.
- Magnan, M. St-Onge, S., & Lalande, M.P. (1997). The impact of profit sharing plans on firm performance : An empirical investigation. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines* de l'Association des sciences administratives du Canada, 18(9), p.106-117, Terre-Neuve.
- Mann, J. (1981). The training of project managers. *Industrial and Commercial Training*, 13(3), p. 101-103.
- Mathé, J.C., & Rivet, A. (1995). Valeur et rentabilité de l'entreprise : l'effet des ressources humaines. *Analyse financière*, mars, no. 102, p. 80-89.
- Ménard, P. (1981). Le choix de structure en gestion de projet et le gérant de projet dans une structure matricielle. *Notes de cours inédites*, Université du Québec à Montréal.
- Mikkelsen, H., & Folmann, E. (1983). Selection of managers for international projects. *International Journal of Project Management*, 1(4), p. 209-212.
- Milkovich, G.T., & Glueck, W.F. (1985). Personnel human resource management: a diagnostic approach. Plano, Texas: *Business Publications Inc.*
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. New York : Prentice-Hall.
- Morin, E.M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1995). Les indicateurs de performance, Guérin, Montréal.

- O'Reilly, B.(1996). The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise # 1, *Fortune*, Vol.28, p.128-134.
- Ostroff, C. et Rothausen, T.J. (1997). Selection and Job Matching, in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1998). Impact of people management, practices on business performance. *Issues in People Management*, no. 22. Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Pettersen, N. (1989). Que font les gestionnaires de projet ? Tour d'horizon. *Gestion* 2000, 5(5), p. 87-108.
- Pettersen, N., Fabi, B. et Garand, D. (1998). Pratiques de gestion des ressources humaines en gestion de projets : le cas des sociétés de génie-conseil. *Revue Internationale en gestion et management de projets*, vol. IV, no 1, p. 5-20.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage trthrough people. *California Management Review*, Winter, p. 9-28.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, Vol.40, no 2, p.96-124.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), p. 96-124.
- Pfeffer, J.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.79-91.
- Rondeau, K.W. et Wright, T.H. (1997). Workforce Reduction, Human Performance Management Practices, and Perception of Organizational Performance: Evidence from Canadian Hospitals, in ASAC 1997, St. John's, TN, p.95-105.
- Russel, J.S., Terborg, J.R., & Powers, M.L (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Schuler, R.S. (1993). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), p.18-32.

- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American economic review*, vol.51, p. 1-17.
- Sekiou, L., Blondin., Fabi, B., Chevalier, F., & Besseyre Des Horts, C. (1994). Gestion des ressources humaines. Montréal, Les éditions 4 L Inc.
- Snell, S.A., Youndt, M.A & Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.14, p. 61-90.
- St-Pierre, J. (1999). La Gestion financière des PME : Théories et pratiques. Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Terpstra, D.E., & Rosell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, p. 27-48.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources : an overview of practices and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), p. 303-320.
- Wagar, T. (1998b). Determinants of human resource management practices in small firms : some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), p. 13-23.
- Welbourne, T.M et Andrews, A.O. (1996), Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: Should HRM be in the Equation ? *Academy of Management Journal*, Vol.39, no 4, p. 891-919.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, p.295-320.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W et Lepak, D.P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.39, no 4, p.836-866.